



Roosa Lappalainen

SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN TAVOITTEET BRÄNDILANSEERAUKSEN KONTEKSTISSA

Talouden ja johtamisen tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2019

TIIVISTELMÄ

Roosa Lappalainen: Sisäisen brändäyksen tavoitteet palvelualan kontekstissa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden kandidaatti
Markkinointi
Joulukuu 2019

Palveluiden nojautuessa voimakkaasti ihmisiin, täytyy huomioda, että asiakkaiden kokemukseen palvelusta ja sen brändistä vaikuttavat hyvin vahvasti ihmiset, jotka tuottavat palvelua. Sidosryhmien keskuudessa koetun palvelun tulisi olla yrityksen viestimän brändilupauksen mukainen, jotta yritys voi menestyä ja pitää asiakkaansa tyytyväisenä. Sisäinen brändäys on keino, jonka avulla pyritään varmistamaan, että työntekijät tietävät, mitä brändistä on viestitty ulospäin ja mitä heiltä odotetaan.

Sisäisen brändäyksen tavoitteena on nähty työntekijän identifioituminen, sitoutuminen ja lojaalisuus brändiä kohtaan. Saavuttaessaan nämä, työntekijän on todettu tuottavan brändin mukaista palvelua, jossa brändilupaukset tulevat lunastetuksi.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia sisäisen brändäyksen tavoitteita ja kuinka ne on saavutettu kohdeyrityksen keskuudessa. Tutkimuksessa myös pyritään löytämään kriittisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta sisäisen brändäyksen tavoitteiden toteutumiseen. Tavoitteina käytetään aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen työntekijän brändi-identifioitumista sekä brändisitoutumista.

Tutkimus toteutettiin vakuutusyhtiö Alfassa, joka toimi tutkimuksen anonyymina kohdeyrityksenä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselylomaketta, jonka avulla saatiin kerättyä 180 työntekijän otos marraskuussa 2019. Kysely kohdistettiin koskemaan ainoastaan vakuutuspuolen työntekijöitä. Kyselylomaketta rakentaessa käytettiin aikaisempien tutkimusten vakiintuneita mittareita ja lisäksi kohdeyrityksen ulkoisen markkinoinnin onnistumisen mittaamisessa käytettyä lomaketta. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin ristiintaulukointia käyttäen.

Kerätyn aineiston perusteella pystyttiin tukemaan ainoastaan kahta hypoteesia kuudesta. Toisin sanoen yksi kolmesta tarkastellusta tavoitteisiin vaikuttavasta tekijästä sai tilastollisesti merkittäviä tuloksia. Tukea saanut tekijä oli työntekijän työskentelemät vuodet kohdeyrityksessä. Pidempään työskentelemisen katsottiin vahvistavan työntekijän brändi-identifioitumista sekä brändisitoutumista. Kokonaisuudessaan brändi-identifioitumisen voitiin katsoa olevan kohdeyrityksen työntekijöiden keskuudessa vahvempi verrattuna brändisitoutumiseen. Molempien tavoitteiden mittaamisessa oli kuitenkin epätarkkuuksia, joka on osaltaan voinut vaikuttaa tuloksiin.

Avainsanat: Sisäinen brändäys, brändilanseeraus, sisäisen brändäyksen tavoitteet.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Ihmiset palvelubrändien ytimessä	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	6
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.3.1	Sisäinen brändäys	8
1.3.2	Brändilanseeraus.....	9
2	TEORIA	10
2.1	Sisäinen brändäyksen merkitys yritykselle.....	10
2.2	Sisäisen brändäyksen tavoitteet	11
2.2.1	Sitoutuminen brändiin	12
2.2.2	Identifioituminen brändiin	13
2.2.3	Lojaalisuus brändiä kohtaan	13
2.3	Sisäisen brändäyksen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä.....	14
2.4	Sisäisen brändäyksen keinot.....	15
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	16
2.6	Hypoteesit.....	17
3	TUTKIELMAN TOTEUTUS.....	20
3.1	Tutkimusmenetelmä	20
3.2	Kyselylomake	22
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi	24
4	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	27
4.1	Yrityksessä työskenneltyjen vuosien vaikutus	27
4.1.1	Työskenneltyjen vuosien vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen ..	28
4.1.2	Työskenneltyjen vuosien vaikutus työntekijän brändisitoutumiseen	29
4.2	Työnkuvan vaikutus	30
4.2.1	Työnkuvan vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen.....	30
4.2.2	Työnkuvan vaikutus työntekijän brändisitoutumiseen	31
4.3	Kanavien vaikutus	32
4.3.1	Kanavien vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen.....	33
4.3.2	Kanavien vaikutus työntekijän brändisitoutumiseen	34

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	36
5.1	Yhteenveto.....	36
5.2	Johtopäätökset	37
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	39
5.4	Tutkimuksen rajoituksia ja arviointia	40
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46
	LIITE 1: Aikaisemmissa tutkimuksissa käytetyt kysymykset.....	46
	LIITE 2: Kyselylomake	47
	LIITE 3: Saatteet	52

1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusaiheen taustaa. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja työssä käytetyt rajaukset sekä esitetään tutkimuskysymykset.

1.1 Ihmiset palvelubrändien ytimessä

Pohdittaessa palveluiden ja tuotteiden eroavaisuuksia, eräs merkittävä ominaisuus nousee esiin. Palvelut nojautuvat vahvasti ihmisiin, sillä toistaiseksi, suurimman osan palveluista tuottavat koneiden sijaan ihmiset, jotka edustavat yritystä (Miles & Mangold 2004; de Chernatony & Dall’Olmo 1999). Työntekijät ovat näin ollen isossa roolissa vaikuttamassa siihen, millainen sidosryhmien palvelukokemus on ja vastaako tuotettu palvelu yrityksen brändiviestintää. Palveluiden ihmiskeskeisyys tuo yrityksille haasteen varmistaa, että heidän työntekijänsä tuottavat palvelua, joka vastaa yrityksen brändilupausta ja imagoa (Miles & Mangold 2004). Työntekijöiden on tunnettava brändi ja kyettävä toteuttamaan yrityksen brändilupaus jokaisessa kohtaamisessa sidosryhmien kanssa (ks. Zeithalm ym. 2006).

Tämän myötä palveluiden brändäystä tulee tarkastella laajemmin. Ulospäin kohdistuvan brändäyksen osalta tuotteiden ja palveluiden välillä ei ole merkittävästi eroavaisuuksia (Erkmen & Hancer 2015, 49). Palveluiden ominaispiirteet kuitenkin tuovat niiden brändäykseen omat komponenttinsa, joiden myötä brändäyksen tehtävä on ulkoisten asiakkaiden käsitysten muokkaamisen lisäksi muovata myös sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden käsityksiä brändistä (King & Grace 2007).

Imagon ja brändin ympärille määriteltyjen lupauksen viestiminen keskittyy vahvasti ulospäin (Miles & Mangold 2004). Asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat lunastavansa kokemuksiansa ja viestinnän kautta luodut odotukset kohtaamisissa brändin kanssa ja sen vuoksi on tärkeää, että lupaukset eivät jää pelkäksi sananhelinäksi, vaan niiden tulee toteutua myös käytännössä (Miles & Mangold 2004). Palveluiden brändäyksen osalta

huomiota tulee näin ollen kohdistaa lisäksi yrityksen sisälle. Näitä toimia kutsutaan sisäiseksi brändäykseksi.

Mikäli yritys viestii brändistään esimerkiksi ihmisläheisyyttä ja ripeää palvelua, mutta työntekijän asenteet ja käyttäytyminen eivät vastaa sitä, lupaus jää helposti vain brändin mainoksiin. Brändistä viestittävät asiat, kuten esimerkiksi rohkeus, voivat olla työntekijälle haastavia ymmärtää käytännön työssä. Käsitteet on hyvä pyrkiä tuomaan ymmärrettävään ja konkreettisempaan muotoon. Työntekijän sisäistäessä brändin merkityksen ja ymmärtäessä oman roolinsa brändin viestimisessä, brändilupaus tulee osaksi päivittäistä työtä. Lunastaessaan lupaukset, seurauksena voidaan nähdä yrityksen taloudellinen menestyminen markkinoilla (Heskett ym. 2008). Sisäinen brändäys tuo lisäksi kilpailuetua, jota kilpailijoiden voi olla vaikea kopioida, sillä se kiteytyy vaikeasti kopioitavaan muotoon eli ihmisiin (Papazolomou & Vrontis 2006, 178). Erityisesti homogeenisilla palvelualoilla, sisäisen brändäyksen käyttäminen vahvan brändin luomiseksi on nostettu tärkeäksi tekijäksi (Pinar ym. 2016, 529). Nykypäivän haasteena voidaanakin katsoa olevan sekä ulkoisen brändäyksen että sisäisen brändäyksen toimenpiteiden toteutus onnistuneesti.

Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäisen brändäyksellä tavoiteltujen tekijöiden eli brändi-identifioitumisen ja brändisitoutumisen mittaamiseen. Näitä tekijöitä tarkastellaan anonymin kohdeyrityksen toteuttaman brändilanseerauksen myötä. Brändilanseerauksen yhteydessä kohdeyrityksen nimi muuttui samaksi, kuin se oli ennen brändilanseerausta edeltänyttä nimeä. Nimenmuutoksen lisäksi yritys uudisti brändiään ja määritteli uudelleen, millaisena se haluaa näyttäytyä ulospäin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaiset tekijät vaikuttavat sisäisellä brändäyksellä tavoiteltuihin tekijöihin. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa käytetään apuna kotimaista vakuutusyhtiötä, jossa toteutetaan kyselytutkimus henkilökunnalle. Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavanlaiseksi:

- *Millainen yhteys seuraavilla tekijöillä on työntekijän identifioitumiseen ja sitoutumiseen brändiä kohtaan?*
 - *Työskennelty aika yrityksessä, työnkuva, mainoskanavien määrä*
- *Miten sisäisen brändäyksen tavoitteet on saavutettu kohdeyrityksen uuden brändin lanseerauksen yhteydessä?*

Brändi-identifioituminen ja brändisitoutuminen on asetettu tässä tutkimuksessa sisäisen brändäyksen tavoitteiksi, sillä ne ovat nousseet aikaisemmissa tutkimuksissa sisäisen brändäyksen vakiintuneiksi tavoitteiksi (Punjaisri ym. 2008, ks. Luku 2.2). Tarkoituksena on testata aikaisemmissa tutkimuksissa nousseita vaikutussuhteita näihin tavoitteisiin tämän tutkimuksen kontekstissa. Tutkimukseen valikoitui oletetuiksi vaikuttaviksi tekijöiksi työntekijän työskentelemät vuodet ja työnkuva sekä mainoskanavien määrä. Tarkastelu vaikuttavien tekijöiden osalta rajattiin ainoastaan näihin, sillä tutkimustyön laajuusmääräykset huomioon ottaen, resursseja ei olisi ollut monipuolisempaan tarkasteluun niiden osalta. Näitä tekijöitä käyttämällä saadaan mukaan sisäisen brändäyksen prosessista sisäisen brändäyksen toimenpiteet sekä työntekijän ominaisuudet.

Tutkimusongelmaan perehtymiseksi apuna käytetään kotimaista vakuutusyhtiötä, joka on vastikään toteuttanut brändilanseerauksen. Vakuutuspuolen lisäksi yrityksen muihin liiketoimintasegmentteihin kuuluu pankkitoiminta sekä varallisuudenhoito, mutta tämä tutkimus keskittyy mittaamaan ainoastaan identifioitumista ja sitoutumista vakuutuspuolen työntekijöiden ja asiamiesten keskuudessa. Yritys valikoitui kohteeksi, koska tutkija itse työskentelee kyseisessä yrityksessä ja yrityksen avulla päästään tarkastelemaan aitoa tilannetta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielmassa yrityksestä käytetään nimeä yritys Alfa anonymiteetin säilyttämiseksi.

Tässä tutkimuksessa sisäisellä brändäyksellä tavoitellut identifioituminen ja sitoutuminen on rajattu koskemaan ainoastaan nykyistä brändiä, vaikka tavoitteita voitaisiin tarkastella myös esimerkiksi vertailevasta näkökulmasta. Tutkimus keskittyy tämän hetkiseen tilanteeseen identifioitumisen ja sitoutumisen osalta eikä näin ollen tarkastele eroja identifioitumisessa ja sitoutumisessa aikaisempaa brändiä kohtaan.

Tutkielman tuloksista hyötyy ensisijaisesti yritys Alfa, sillä uuden brändin jalkautumista työntekijöiden keskuudessa sisäisesti ei ole vielä mitattu yrityksessä. Tämän vuoksi tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan työntekijöiden identifioitumista ja sitoutumista brändiin, eikä näin ollen brändin tunnettavuutta tai brändisitoutumista ulkoisten sidosryhmien keskuudessa ole tarkasteltu tässä tutkimuksessa ollenkaan. Yritys Alfa on myös panostanut sisäiseen brändäykseen brändilanseerauksen yhteydessä, joten on tärkeä saada tuloksia, jotta jatkossa sisäiset toimenpiteet ovat tehokkaita ja resurssit saadaan tehokkaaseen käyttöön. Lisäksi sisäinen näkökulma päätyi tutkimuksen kohteeksi, sillä sisäisen brändäyksen rooli on viime vuosina noussut merkittäväksi brändikirjallisuuden keskuudessa (Mitchell 2002; Punjaisri & Wilson 2007).

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivista kyselytutkimusmenetelmää käyttäen. Menetelmä valikoitui tähän tutkimukseen, koska kohdeyrityksen henkilöstöstä haluttiin saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva ja laajuusmääräykset huomioiden, se ei olisi ollut mahdollista kvalitatiivisin menetelmin. Kyselytutkimuksella voidaan olettaa saatavan nopeasti suurempi otos.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet esitellään tässä kappaleessa. Tärkeimpinä käsitteinä tässä tutkimuksessa ovat sisäinen brändäys ja brändilanseeraus

1.3.1 Sisäinen brändäys

Sisäisellä brändäyksellä tarkoitetaan yrityksen keinoja rakentaa brändiä sisäisesti ja sen kohteena on yrityksen työntekijät (Baron ym. 2009). Tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään, mitä brändillä halutaan viestiä ja sitouttaa heidät yrityksen brändilupaukseen, jonka tarkoitus on kiteyttää brändin hyöty ja merkitys asiakkaalle (Argenti & Druckenmiller 2004, 368). Pyrkimyksenä on saada muutettua lupaus todeksi heidän työskentelynsä kautta (Baron ym. 2009; Vallaster & de Chernatony 2006). Onnistuessaan sidosryhmien odotukset ja kokemus kohtaavat tai parhaimmillaan odotukset ylittyvät. Tämä vaatii kuitenkin kommunikaatiota osastojen välillä ja työtä brändilupauksen ymmärryksen takaamiseksi (Mitchell 2002). Sisäinen brändäys on avainasemassa tavoitteeseen pääsemiseksi. Sen laiminlyöminen voi jopa heikentää

brändiä ja organisaatiota, koska työntekijät eivät ole kiinnostuneita brändistä tai eivät tiedä, millaisia mielikuvia brändiin liittyy (Mitchell 2002, 99). Yleisimpinä sisäisen brändäyksen toimenpiteinä on nähty kouluttaminen ja sisäinen viestintä (Punjaisri ym. 2008, 415).

1.3.2 Brändilanseeraus

Lanseerausvaihe on seurausta uuden tuotteen, palvelun tai brändin kehittelyvaiheesta ja koko tuotekehittelyvaiheen viimeinen vaihe (Rope 1999, 16). Lanseerauksen avulla yritys esittelee uuden tuotteen, palvelun tai brändin ja siihen liittyvät ominaisuudet. Brändilanseeraus liittyy erityisesti uuden tai parannellun brändin lanseeraukseen. Tällöin brändin arvojen tuominen esiin on vahvasti läsnä lanseerauksessa. (Kapferer 2012, 182). Yritysten kannalta lanseeraus on kriittinen vaihe, sillä se tuo tuotteen, palvelun tai brändin sidosryhmien tietoisuuteen. Erottuakseen kilpailijoista, yrityksen kannattaa korostaa brändiin liitettyjä mielikuvia, sillä tuotteen tai palvelun kopioiminen on nykypäivänä helppoa. Sisäisestä brändilanseerauksesta voidaan puhua silloin, kun brändilanseerauksen kohteena ovat yrityksen työntekijät. Se voidaan nähdä yhtenä sisäisen brändäyksen kampanjoista, sillä sisäisen brändäyksen on todettu olevan muutoksen edistäjä (Mahnert & Torres 2007, 57).

2 TEORIA

Tässä kappaleessa syvennyttään aiheeseen aikaisemman teorian pohjalta. Pohjana käytetään Punjaisrin ja kollegoiden (2008) esittämää sisäisen brändäyksen prosessia, joka käsitellään tässä teoriaosuudessa kokonaisuudessaan. Rinnalla käytetään myös muuta teoriaa täydentämään kokonaisuutta. Ensin syvennyttään tarkastelemaan sisäisen brändäyksen merkitystä yritykselle ja sisäiseen brändäykseen liitettyjä tavoitteita. Sen jälkeen pohditaan sisäisen brändäyksen tavoitteiden pohjalta, mitkä tekijät voivat vaikuttaa niiden saavuttamiseen. Lopuksi tarkastellaan sisäisessä brändäyksessä käytettyjä keinoja, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Näiden pohjalta on luotu viitekehys, jonka kautta tarkastellaan sisäisellä brändäyksellä tavoiteltuja tekijöitä ja nivotaan yhteen tässä kappaleessa käsitellyt teemoja. Tutkimuksessa paneudutaan sisäisen brändäyksen tavoitteisiin yritys Alfa brändilanseerauksen yhteydessä ja pyritään löytämään kriittisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet sisäisen brändäyksen tavoitteiden saavuttamiseen.

2.1 Sisäinen brändäyksen merkitys yritykselle

Ulkoisen brändäyksen keinoin yritys luo brändiin ja yritykseen kohdistettuja odotuksia ja brändilupauksia sidosryhmille. Menestyksen takaamiseksi yrityksen tuottamien palveluiden tulisi kohdata sidosryhmien odotusten kanssa, joita ulkoisen markkinoinnin keinoin on luotu. (Papasolomou & Vrontis 2006, 178). Mahdollistaakseen odotusten täyttymisen, yritysten ulkoinen brändäys ei ole yksistään riittävää, vaan yrityksen täytyy sisäisen brändäyksen avulla huolehtia, että yrityksen työntekijällä on ymmärrystä vastata näihin lupauksiin. Työntekijä ei tarkoita vain asiakasrajapinnassa työskenteleviä, vaan myös sidosryhmien kanssa epäsuorassa kontaktissa työskenteleviä, jotka tukevat asiakasrajapinnassa työskenteleviä (Erkmen & Hancer 2015, 49). Sisäisen brändäyksen voidaan näin nähdä olevan laaja-alaista ja jatkuvaa työtä. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin korostettu sisäisen brändäyksen ottamista osaksi yrityksen strategiaa (Papasolomou & Vrontis 2006; Baron ym. 2009).

Sisäisen brändäyksen rooli korostuu erityisesti palvelualoilla. Tämä pohjautuu siihen, että työntekijöiden on esitetty vaikuttavan vahvasti sidosryhmien ja brändin välisiin kohtaamisiin, sillä palvelutyöntekijät saattavat olla sidosryhmän ainoa konkreettinen kohtaaminen brändin kanssa (Papasolomou & Vrontis 2006). Työntekijät edustavat näin ollen brändiä sidosryhmälle ja ovat kriittisessä asemassa brändin suorituskyvylle. Heillä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa sidosryhmän kokemukseen brändistä (Berry 2000, 135; Mahnert & Torres 2007, 55). Sisäisellä brändäyksellä voidaanakin katsoa olevan tärkeä rooli brändilupauksen lunastamisen onnistumiseen.

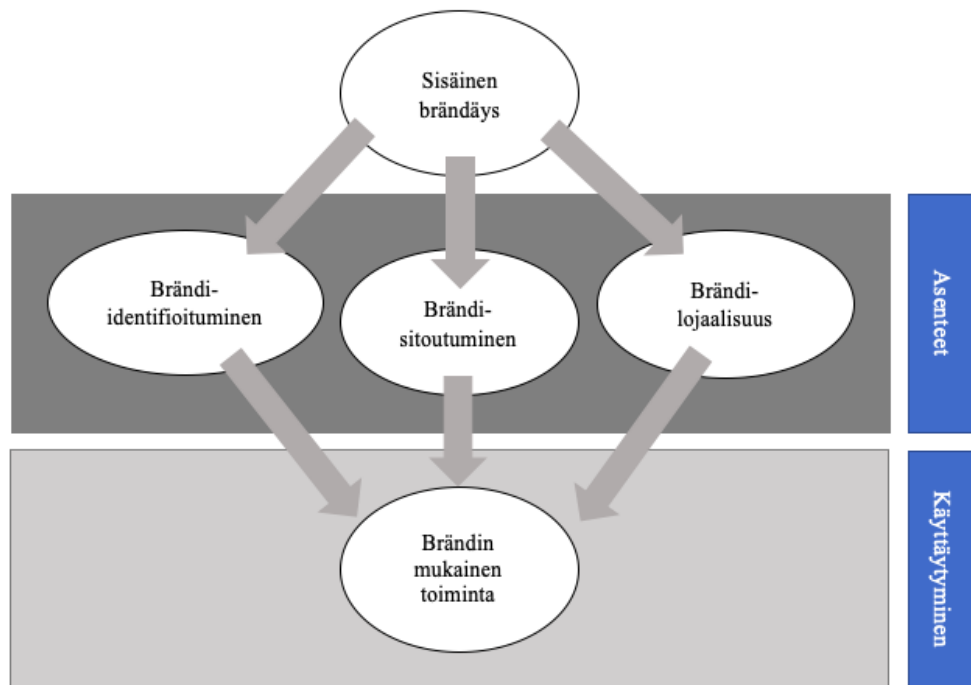
On esitetty, että sisäisen brändäyksen päätehtävä yrityksessä on pyrkiä varmistamaan, että työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen ovat linjassa yrityksen brändin kanssa (Punjaisri ym. 2008, 408). Sisäisen brändäyksen huomiotta jättäminen voi luoda kuiluja työntekijöiden ja sidosryhmien brändinäkemyksen välille, joka taas voi johtaa tyytymättömyyteen sidosryhmien keskuudessa (Davies & Chun 2002). On siis perusteltua, että yrityksen tulee pyrkiä poistamaan kuilut sisäisen brändäyksen avulla ja varmistaa, että lopputuloksena on yhtenäinen kuva brändistä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden silmissä (Baron ym. 2009, 214).

2.2 Sisäisen brändäyksen tavoitteet

Aikaisempien tutkimusten perusteella sisäisen brändäyksen tavoitteina on pidetty työntekijöiden sitoutumista ja identifioitumista brändiin sekä lojaalisuutta brändiä kohtaan (Baron ym. 2009; Papasolomou & Vrontis 2006; Punjaisri ym. 2008). Sisäisen brändäyksen voidaan katsoa onnistuneen, kun nämä tekijät on saavutettu työntekijöiden keskuudessa (Punjaisri & Wilson 2007, 60). Lopputuloksena, työntekijöiden sisäistäessä brändin arvot, heidän käyttäytymisensä ja toimintansa yrityksessä on esitetty olevan brändin viestinnän mukaista. Ulkoista viestintää mukailevan käyttäytymisen kautta brändilupaukset tulevat lunastetuksi kohtaamisissa sidosryhmien kanssa (Baron ym. 2009; Punjaisri & Wilson 2007).

Yritysten tulisi pystyä sitouttamaan, identifioimaan ja luomaan lojaalisuutta brändiä kohtaan työntekijöiden keskuudessa, sen sijaan, että heille ohjeistetaan sääntöjen avulla, kuinka esimerkiksi toimia asiakkaiden kanssa (Baron ym. 2009). Tällä, asenteellisella

vaikuttamisella, on katsottu olevan vahvempi vaikutus brändin mukaiseen toimintaan (brand performance) sen sijaan, että keskitytään vaikuttamaan pelkästään työntekijöiden käyttäytymiseen (Baron ym. 2009, 218).



Kuvio 1. Yhteenveto sisäisen brändäyksen tavoitteista.

Kuvio 1 mukailee Baronin ja kollegoiden (2009, 214) luomaa viitekehystä, joka kokoaa yhteen tässä kappaleessa käsiteltävät sisäisen brändäyksen tavoitteet. Punjaisri ja kollegat (2008) ovat esittäneet tähän malliin sopivan luokittelun, jonka mukaan kuviossa esiintyvät sisäisen brändäyksen tavoitteet ovat brändiä tukevia asenteita. Asenteiden saavuttaminen johtaa päätavoitteeseen eli brändin mukaiseen toimintaan ja sitä kautta brändilupauksen tuottamiseen. Tätä on kutsuttu brändiä tukevaksi käyttäytymiseksi. Seuraavissa kappaleissa sisäisen brändäyksen tavoitteita käsitellään yksityiskohtaisemmin.

2.2.1 Sitoutuminen brändiin

Työntekijän sitoutumista brändiin on pidetty avaintekijänä tavoiteltaessa sisäisen brändäyksen päätavoitetta, brändin mukaista toimintaa (Burmman & Zeplin 2005, 284). Sitoutumisen on nähty ilmenevän esimerkiksi haluna pysyä yrityksessä (Punjaisri ym. 2008, 416). Työntekijä voi olla halukas vaihtamaan työtehtäviään, mutta haluaa pysyä

työskentelemässään yrityksessä, sillä on sitoutunut brändiin ja yritykseen. Lisäksi halu saavuttaa brändin tavoitteet ja halu lunastaa brändilupaus kumpuavat työntekijän sitoutumisesta (Punjaisri ym. 2008, 416). Taustalla on nähty olevan psykologinen sitoutuminen brändiä kohtaan, joka saa työntekijät ponnistelemaan enemmän brändin tavoitteiden eteen (Burmam & Zeplin 2005, 284).

2.2.2 Identifioituminen brändiin

On todettu, että työntekijät, jotka kokevat ylpeyden tunnetta brändiä kohtaan ja kokevat brändin omanaan, ovat identifioituneet brändiin (Punjaisri ym. 2008, 416). Työntekijät ovat ylpeitä työskennellessään juuri kyseisen brändin alla. Identifioituminen brändiin ilmenee brändiin liittyvän toiminnan, kuten esimerkiksi huonon julkisuuden tai asiakastyytyväisyyden laskun, kokemisen vahvasti omana toimintana (Punjaisri ym. 2008, 416). Työntekijät kokevat kuuluvansa niin vahvasti brändiin, että siihen liittyvät epäonnistumiset koetaan henkilökohtaisina epäonnistumisina ja päinvastoin onnistumiset koetaan omina henkilökohtaisina onnistumisina. On esitetty, että sisäisen brändäyksen avulla työntekijät ovat tietoisempia yrityksen toiminnasta. Tiedottaminen saa heidät identifioimaan itsensä brändiin ja käyttäytymään tavalla, joka tukee heidän identifioitumistaan (Burmam & Zeplin 2005; Punjaisri & Wilson 2007). Tiedottaminen yrityksen toiminnasta voi luoda merkityksellisen olon, koska kuulutaan tiedotuksen piiriin. Tämä saattaa esimerkiksi lisätä brändin kokemista omana työntekijän mielessä.

2.2.3 Lojaalisuus brändiä kohtaan

Yhtenä sisäisen brändäyksen keinona käytetyn kouluttamisen on erityisesti todettu vaikuttavan työntekijän lojaalisuuteen brändiä kohtaan (Punjaisri ym. 2008, 417). Koulutusten myötä työntekijät oppivat ja kehittävät taitojaan onnistuakseen brändilupauksen lunastamisessa. Työntekijöiden kokemus yrityksen panostuksesta heihin voi luoda merkityksellisyyden tunteen ja sitä kautta lojaalisuutta brändiä kohtaan. Omien taitojen kehittäminen koulutusten kautta, juuri kyseistä brändiä kohtaan, voidaan nähdä henkilökohtaisena panostuksena, joka lisää lojaalisuutta brändiä kohtaan (Punjaisri ym. 2008, 417).

Työntekijöiden vaihtuvuus erityisesti nuorten keskuudessa on nykyisin melko suurta (Punjaisri ym. 2008, 417). Ihmisten voidaan nähdä kaipaavan vaihtelua työtehtäviinsä. On mahdollista, että työntekijän halu vaihtaa yritystä parempien työtehtävien toivossa vähentää kiinnostusta brändiä kohtaan. Lojaali työntekijä ei kuitenkaan koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa toiseen yritykseen. Lojaaliuden vaikutus sisäisen brändäyksen päätavoitteeseen eli brändin mukaiseen toimintaan johtaa juurensa väitteestä, jonka mukaan lojaalin työntekijän halu työskennellä kyseisen brändin alla saa hänet työskentelemään brändin mukaisesti (Punjaisri & Wilson 2007, 63). Taustalla on halu onnistua työssä ja pysyä yrityksessä.

2.3 Sisäisen brändäyksen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä

Sisäisen brändäyksen prosessi ei ole suoraviivainen toteutus, vaan on todettu tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta sisäiseen brändäykseen ja sitä kautta tavoiteltuihin tekijöihin. Aiemmassa tutkimuksessa on erityisesti tuotu esille tilannetekijöiden, kuten työntekijän ja esimiehen välisen suhteen, ja työntekijöiden taustatekijöiden vaikutuksista sisäiseen brändäykseen (Punjaisri ym. 2008; King & Grace 2008). Sisäisten suhteiden merkitys on korostunut, sillä niiden on katsottu vaikuttavan työntekijän asenteisiin (Punjaisri ym. 2008, 417). Sisäisten suhteiden ollessa negatiivisesti latautuneita, on selvää, että työntekijän voi olla haastavaa ottaa vastaan yrityksen brändiä koskevaa viestintää. Päinvastoin taas, esimerkiksi hyvä suhde esimiehen kanssa on todettu olevan kannustin onnistumaan ja toimimaan brändin mukaisesti (Punjaisri ym. 2008, 417). Hyvät suhteet työkavereihin kannustavat työntekijää itseään myös toimimaan brändin mukaisesti. Halutaan tukea toisten toimintaa ja onnistua yhdessä.

Aikaisemmassa teoriassa työntekijät on kuvattu usein yrityksen sisäisinä asiakkaina. On todettu, että tapa, jolla heitä kohdellaan, kulminoituu heidän omaan tapaansa kohdella yrityksen asiakkaita (Papasolomou & Vrontis 2006, 179). Työntekijät ovat välittäjinä yrityksen brändilupaukselle ja siksi heidän kohtelevinen brändilupauksen mukaisesti auttaa heitä viemään brändilupausta taas eteenpäin asiakkaille.

Sisäisten suhteiden lisäksi työntekijän ominaisuuksien on nähty vaikuttavan identifioitumiseen, sitoutumiseen ja lojaalisuuteen brändiä kohtaan (Punjaisri ym. 2008, 418). Esimerkiksi iällä, koulutustaustalla tai työtehtävällä saattaa olla vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen työntekijöiden keskuudessa. Näiden tekijöiden vaikutussuhde on nähty johtuvan työntekijän uraan liittyvistä haluista kehittyä (Punjaisri ym. 2008). Työntekijän ollessa nuori, haluttomuus sitoutua yritykseen vahvasti on yhteydessä työntekijän haluun kehittää uraansa. Työntekijä voi olla valmis vaihtamaan brändiä parempien työtehtävien valossa. Vaihtuvuuden onkin nähty olevan nuorempien työntekijöiden keskuudessa nopeampaa (Punjaisri ym. 2008, 418). Korkeasti koulutettujen kohdalla urakeskeisyyden on myös tunnistettu olevan sitouttamista vaikeuttava tekijä (Punjaisri ym. 2008). Tässä täytyy kuitenkin huomioida, että aikaisemmassa tutkimuksessa tätä on tutkittu hotellialalla, jossa urakehitys yrityksen sisällä ei välttämättä ole korkeasti koulutetuille mahdollista. Voidaan kuitenkin pitää kriittisenä vaiheena tunnistaa työntekijöiden ominaisuudet, joilla saattaa olla vaikutus sisäiseen brändäykseen. Vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen voi auttaa yritystä kehittämään sisäisen brändäyksen toimenpiteitään tehokkaammiksi.

2.4 Sisäisen brändäyksen keinot

Sisäisen brändäyksen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat moninaiset. Yleisimpinä keinoina aikaisemmissa tutkimuksissa nousevat esiin kommunikointi ja koulutus (Mahnert & Torres 2007; Punjaisri ym. 2008; Punjaisri & Wilson 2007). Sisäisen kommunikoinnin ja koulutuksen oleminen osana sisäisen brändäyksen prosessia on nähty olevan yhteydessä siihen, kuinka laajasti työntekijällä on tietoa ja taitoa toimia brändin mukaisesti (Punjaisri & Wilson 2007, 63). Näiden keinojen on todettu olevan myös henkilöstön mielestä relevanteimmat sisäisen brändäyksen prosessissa. Punjaisri ja kollegat (2008, 411) ovat väittäneet, että kommunikointi on sisäistä brändäystä suunniteltaessa tärkein ja ensisijainen tekijä tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. Zucker 2002). Mikäli työntekijät eivät ole tietoisia yrityksessä tapahtuvista asioista, voi syntyä negatiivista latautumista yritystä ja sen brändiä kohtaan. On siis loogista, että kommunikointia pidetään yhtenä tärkeimpänä tekijänä.

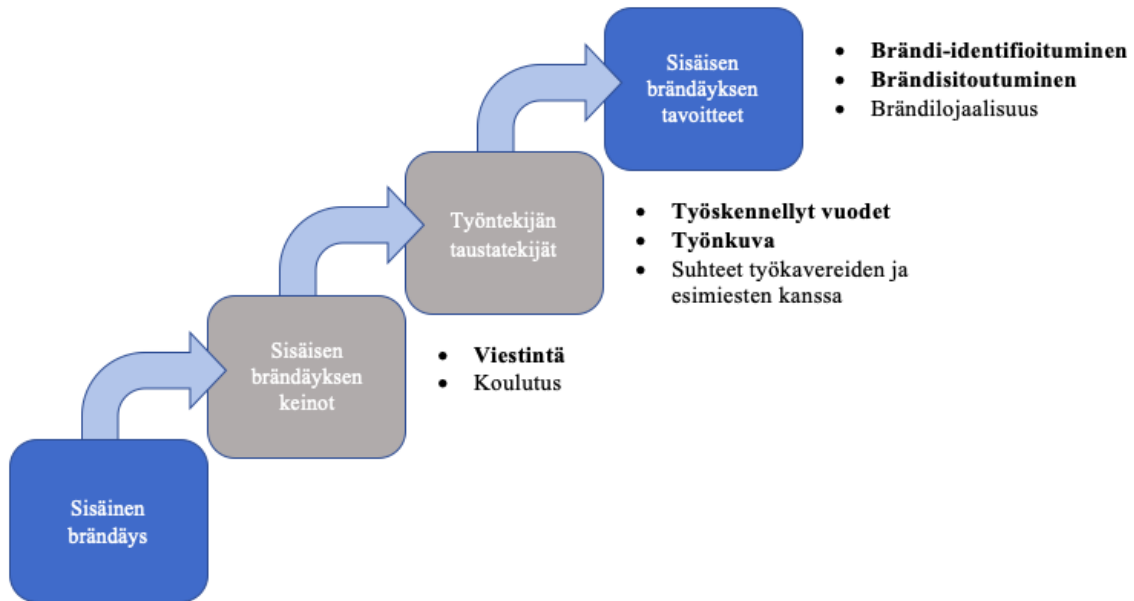
Kommunikoinnin rooli sisäisen brändäyksen prosessissa on kasvattaa yrityksen työntekijöiden bränditietoisuutta (Punjaisri & Wilson 2007, 60). Se tarjoaa informaatiota, jota hyödyntämällä työntekijällä on kykyjä noudattaa brändistandardeja ja sitä kautta tuottaa brändilupaukset todeksi kohtaamisissa sidosryhmien kanssa (Punjaisri ym. 2008, 415).

On määritelty, että sisäisen kommunikoinnin tulisi onnistuakseen olla monikanavaista ja kaikkien saatavilla (Mahnert & Torres, 2007, 54). Kommunikaation tullessa useammasta kuin yhdestä kanavasta, voidaan olettaa, että vaikutus työntekijään on vahvempi. Työntekijä on ikään kuin informaation ympäröimänä ja altistuu tiedolle. On kuitenkin todettu, että liian yksityiskohtainen ja runsas kommunikaatio saattaa luoda informatioähkyn, joka johtaa päinvastaisiin tuloksiin kuin on tavoitteena (Mahnert & Torres, 2007, 54). Tärkeänä kommunikaation onnistumisen kannalta on nähty, että viestiä toimitetaan sekä ulkoisia että sisäisiä kanavia pitkin. Ensisijaisena kuitenkin viestin jalkautus sisäisiä kanavia pitkin (Miles & Mangold 2004, 71). Viestin tulee myös olla yhteneväinen molemmissa kanavissa (Lauver & Kristof-Brown 2001). Kommunikaation yhteneväsyydellä vältetään ristiriita ja hämmennys, joka voi syntyä, jos työntekijä näkee ulkoisessa markkinoinnissa viestiltään erilaista mainontaa.

Toinen yleisimmin käytössä olleista sisäisen brändäyksen keinoista on koulutus. Kouluttamisen avulla pyritään vahvistamaan työntekijän suorituskkyä tuottaa brändilupauksen mukaista palvelua (Punjaisri ym. 2008, 412). Työntekijä saa yleensä koulutuksen myötä konkreettisia keinoja onnistuakseen brändilupauksen lunastamisessa. Koulutuksen katsotaan itseasiassa olevan ensimmäinen sisäisen brändäyksen vaihe sen jälkeen, kun työntekijä on valittu työhön (Punjaisri ym. 2008, 412). Koulutusta käytetään kuitenkin myöhemmissäkin vaiheissa sisäisen brändäyksen prosessissa. Esimerkiksi muutostilanteet, kuten yritys Alfa brändilanseeraus, ovat oivallinen paikka koulutukselle ja uuden brändin jalkauttamiselle.

2.5 Teorettinen viitekehys

Kuviossa 2 näkyy tutkimuksen teorettinen viitekehys. Sen avulla on tarkoitus kuvata kootusti teemoja, joita teorialuvussa käsiteltiin. Tarkoituksena on kuvata sisäisen brändäyksen prosessi tavoitteisiin asti.



Kuvio 2. *Sisäisen brändäyksen prosessi.*

Viitekehityksen lähtökohtana on sisäinen brändäys, joka on tutkittava ilmiö ja ylimpänä on kuvattu sen tavoitteet. Kuviossa on mukana tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyjä tekijöitä, joilla on nähty olevan vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen. Tummennetut tekijät ovat ne, joiden vaikutussuhteita tässä tutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin. Brändilanseerauksen käsitettä ei ole kuvattu viitekehityksessä, sillä sen on tarkoitus toimia ikään kuin sateenvarjokäsitteenä ja kontekstina tutkittavalla ilmiöllä.

2.6 Hypoteesit

Tämän tutkimuksen hypoteesit on luotu aikaisemman teorian pohjalta (Baron ym. 2009; Papasolomou & Vrontis 2006; Punjaisri ym. 2008) ja hypoteesien avulla on tarkoitus vastata tutkimusongelmiin ”*Millainen yhteys seuraavilla tekijöillä on työntekijän identifioitumiseen ja sitoutumiseen brändiä kohtaan?*” ja ”*Miten sisäisen brändäyksen tavoitteet on saavutettu kohdeyrityksen uuden brändin lanseerauksen yhteydessä?*”.

Tutkimuksessa sisäisen brändäyksen tavoitteena pidetään työntekijän identifioitumista ja sitoutumista brändiin. Näiden lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa lojaalisuutta on pidetty sisäisen brändäyksen tavoitteena. Tässä tutkimuksessa sen mittaaminen on kuitenkin jätetty ulkopuolelle, sillä lojaalisuuden mittaaminen ei ole tällä hetkellä kannattavaa

yritys Alfa organisaatiomuutoksista johtuen. Työntekijän lojaalius brändiä kohtaan ei tästä johtuen ole pelkästään työntekijästä itsestään riippuvaista, vaan muutoksiin työnkuvassa tai työsuhteessa saattaa vaikuttaa myös yritys Alfa.

Oletukset tavoitteiden saavuttamista vahvistavista tekijöistä on tehty Punjaisrin ja kollegoiden (2008) artikkelin perusteella. He ovat esittäneet henkilökohtaisten taustatekijöiden vaikuttavan sisäisen brändäyksen prosessiin. Tämän perusteella voidaan asettaa seuraavat hypoteesit taustatekijöiden vaikutuksesta sisäisen brändäyksen tavoitteiden saavuttamiseen (identifioituminen ja sitoutuminen). Taustatekijöiksi valikoituivat yrityksessä työskennellyt vuodet ja tämän hetkinen työnkuva. Pidempään työskentelemisen oletettiin vahvistavan identifioitumista ja sitoutumista sen vuoksi, että pidempään yrityksessä olleet ovat työskennelleet jo silloin, kun yritys Alfa nimi oli aikaisemmin sama kuin nyt brändilanseerauksen myötä. Näin ollen nimi on tuttu entuudestaan. Työnkuvan osalta, johtotehtävissä työskentelevien oletetaan olevan sitoutuneempia ja identifioituneempia brändiin, sillä yleensä johtotason työtehtävien vaihtuvuus on vähäisempää verrattuna toimihenkilöiden työtehtäviin (Punjaisri ym. 2008). Näin ollen on mahdollista olettaa, että työntekijä kiintyy brändiin helpommin.

H1a. *Yrityksessä työskenneltyjen vuosien kasvaessa, työntekijän identifioituminen brändiin vahvistuu*

H1b. *Yrityksessä työskenneltyjen vuosien kasvaessa, työntekijän sitoutuminen brändiin vahvistuu*

H1c. *Hierarkkisesti ylempänä työskenteleminen (johto) vahvistaa työntekijän sitoutumista brändiin*

H1d. *Hierarkkisesti ylempänä työskenteleminen (johto) vahvistaa työntekijän identifioimista brändiin*

Työntekijöiden taustatekijöiden lisäksi sisäisen brändäyksen keinoilla on nähty olevan vaikutusta brändi-identifioitumiseen ja brändisitoutumiseen. Tähän tutkimukseen sisäisen brändäyksen yleisimmistä keinoista valittiin ainoastaan sisäinen kommunikaatio, koska sen on nähty olevan tärkein keino sisäisen brändäyksen prosessissa. Tarkemmin sisäisen kommunikaation vaikutus kohdennettiin monikanavaisuuteen, sillä sen on katsottu olevan tärkein elementti sisäisessä kommunikaatiossa. Seuraavat oletukset on näin tehty pohjautuen aikaisempaan teoriaan.

H2a. *Mainosten näkeminen useammassa kanavassa vahvistaa työntekijän identifioimista brändiin*

H2b. *Mainosten näkeminen useammassa kanavassa vahvistaa työntekijän sitoutumista brändiin*

Lisäksi yrityksen markkinointijohtaja ja markkinointipäällikkö kertoivat haastattelussaan, että he ovat pyrkineet myös ulkoisella markkinoinnilla kattamaan työntekijät mukaan, joten on perusteltua tarkastella, onko monikanavaisuudella ollut vaikutusta työntekijöiden identifioitumiseen ja sitoutumiseen uutta brändiä kohtaan.

3 TUTKIELMAN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kuvataan ja perustellaan tutkimusmenetelmiä ja mittareita, joita on käytetty tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tämän lisäksi kappaleessa avataan kyselylomakkeen rakennetta ja aineiston perustietoja.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu pääasiassa kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvantitatiivisista menetelmistä valittiin kysely, joka on yksi perinteisimmistä kvantitatiivisen tutkimuksen muodoista. Kyselylomakkeen muodostamiseksi ja brändilanseeraukseen perehtymiseksi apuna on kuitenkin käytetty yhtä ryhmähaastattelua, joka lukeutuu kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Yhdistelemällä molempia menetelmiä on mahdollista saada luotettavampia tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Avoimessa ryhmähaastattelussa tutkija haastatteli yrityksen markkinointipäällikköä sekä markkinointijohtajaa samanaikaisesti. Tarkoituksena oli saada esille heidän tavoitteitaan brändilanseerauksen yhteydessä toteutettuun sisäiseen brändäykseen liittyen, sillä molemmat olivat vahvasti olleet mukana sen suunnittelussa ja toteutuksessa. He olivat näin ollen päteviä kertomaan yrityksen sisäisistä tavoitteista brändilanseerausta kohtaan. Haastattelussa haastateltavat saivat kertoa vapaasti brändilanseerauksesta ja tutkijan rooli oli johdattaa keskustelun suuntaa, jotta hän sai tietoa haluamastaan aihealueesta. Haastattelu suoritettiin 07.10.2019 ja sen kesto oli yhteensä noin 60 minuuttia. Haastattelun lisäksi kyselylomake sisälsi kvalitatiivisen osuuden avoimien kysymyksien muodossa.

Kvantitatiivinen kyselytutkimus valittiin tutkimuksen päämenetelmäksi, koska sen avulla ajateltiin saatavan nopeasti laaja aineisto. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on luotettavampaa, kun analyysi sisältää mahdollisimman suuren otoksen henkilöstöstä. Erityisesti tutkimuskysymykseen *”Miten sisäisen brändäyksen tavoitteet on saavutettu kohdeyrityksen uuden brändin lanseerauksen yhteydessä?”* vastaaminen vaatii taakseen mahdollisimman laajaa otosta perusjoukosta. Kvantitatiivinen menetelmä soveltui

erityisen hyvin tähän tutkimukseen myös siitä syystä, että tutkimuksen kohdeyritys on kooltaan hyvin suuri, noin 1300 työntekijää. Kohdeyrityksen suuri koko mahdollisti ison aineiston keräämisen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on käytetty usein kvantitatiivista tutkimusotetta, jonka vuoksi laadullinen tutkimus olisi ollut perusteltua (Du Preez & Bendixen 2015; Baron ym. 2009). Tavoitteena oli kuitenkin saada kokonaiskuva vaikuttavista tekijöistä ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä pyrkiä löytämään yleistettäviä tuloksia. Mikäli tutkimusmenetelmäksi olisi valittu kvalitatiivinen tutkimusote, otoksena olisi ollut paljon suppeampi joukko työntekijöitä ja näin ollen tutkimuskysymykseen vastaaminen olisi voinut jäädä vajavaiseksi. Kvalitatiivisin menetelmin saatu aineisto olisi myös saattanut jäädä hajanaiseksi, sillä tutkimuksen laajuusmääräykset huomioon ottaen, aineisto olisi ollut melko suppea. Toisaalta, esimerkiksi täysin haastattelumenetelmin toteutettu tutkimus olisi voinut tuoda syvällisempää tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Kvantitatiivisen menetelmän sopiminen paremmin tässä tutkimuksessa tutkittavaan ilmiöön ei kuitenkaan poista sitä, että myös siihen liittyy tiettyjä puutteita. Tutkija ei voi tietää ovatko vastaajat olleet rehellisiä vastatessaan kyselyyn (Hirsjärvi ym. 2015, 195). Mikäli vastaaja ei ole suhtautunut tosissaan, hän on saattanut vastata kysymyksiin ja väittämiin sattumanvaraisesti. On myös lähes mahdotonta tietää, onko vastaaja täysin ymmärtänyt kysymystä tai ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita (Hirsjärvi ym. 2015, 195).

Aineiston keruu toteutettiin suuressa kotimaisessa pankki- ja vakuutuslalla toimivassa yrityksessä, yritys Alfassa. Tutkimuksen perusjoukko koostui siis yritys Alfa vakuutusalan työntekijöistä. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Yrityksellä ei ollut valmiiksi mittaria sisäisen brändilanseerauksen tavoitteiden mittaamiseen, jonka avulla olisi saatu vastaus tutkimuskysymykseen (KvantiMOTV 2007). Apuna käytettiin kuitenkin yritys Alfa ulkoisen markkinoinnin onnistumisessa käytettyä mittaria. Lisäksi työntekijän brändisitoutumisen ja brändi-identifioitumisen mittaamiseen kehitettyjä melko vakiintuneita mittareita hyödynnettiin tämän tutkimuksen mittarin luomiseen (Du Preez & Bendixen 2015; Baron ym. 2009). Aikaisempien tutkimusten alkuperäiset kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1.

Kyselylomake tehtiin käyttämällä Google Forms -ohjelmistoa, lomake löytyy liitteestä 2. Liite näyttää ulkoisesti erilaiselta kuin ohjelmistolla tehty lomake, mutta on täysin samanlainen kopio siitä. Linkki kyselyyn julkaistiin saatteen (ks. liite 3) kera yrityksen vakuutuspuolen Microsoft Teams -kanavissa sekä Microsoft Yammer -kanavissa, jolloin yritys Alfaan työntekijöillä oli mahdollista vastata kyselyyn helposti. Tutkija ei näin ollen ollut paikalla, vaan vastaaja täytti kyselyn itsenäisesti. Tällä varmistettiin, ettei tutkija läsnäolollaan vaikuta kyselyn vastauksiin (Hirsjärvi ym. 2015). Teams - ja Yammer -kanavien käyttäminen julkaisualustana tuki tavoitetta kaikkien vakuutuspuolen työntekijöiden saavuttamiseksi. Kysely julkaistiin 06.11.2019 yrityksen luvalla ja suljettiin 13.11.2019. Viikon sisään julkaisu kyselystä hukkui muiden julkaisujen taakse ja uusia vastauksia ei ajateltu enää saatavan, joten oli perusteltua sulkea kysely.

3.2 Kyselylomake

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi mittarina käytettiin kyselylomaketta. Tutkija suoritti ensimmäisenä avoimen haastattelun yritys Alfaan markkinointipäällikön ja markkinointijohtajan kanssa. Keskustelussa nousi esiin muun muassa halu sitouttaa kaikki työntekijät uuteen brändiin ja saada heidät tuntemaan brändi omaksi. Nämä ovat linjassa teorialuvussa 2 käsiteltyjen tavoitteiden kanssa. Oli siis perusteltua käyttää niitä tässä tutkimuksessa sisäisen brändäyksen tavoitteina.

Kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla ja testaamisella on merkittävä vaikutus tutkimuksen onnistumiseen (KvantiMOTV 2010). Onnistumisen takaamiseksi kyselylomake testattiin tutkijan kolmen kollegan avulla ennen kuin se julkaistiin yritys Alfaan Teams- ja Yammer -kanavissa. Kaikki kolme työskentelivät yrityksessä vakuutuspuolella toimihenkilöinä ja näin ollen kuuluivat tutkimuksen perusjoukkoon. Testivastaaajien lisäksi kyselylomake hyväksytettiin yrityksen markkinointipäälliköllä. Tässä vaiheessa, testausten jälkeen, tutkijalla oli mahdollisuus tehdä muutoksia lomakkeen rakenteeseen sekä kysymyksiin.

Kyselylomakkeen rakenne haluttiin jakaa viiteen kysymyspatteristoon, joista yksi patteristo sisälsi kysymyksiä, joita tässä tutkimuksessa ei käsitellä, mutta joiden mittaaminen oli yritys Alfalle laajemmin raportoitavien tulosten kannalta tärkeää.

KvantiMOTV:n (2010) mukaan kysymyspatteristoa eli kysymyssarjoja käytetään yleensä silloin, kun halutaan kysyä useita samaan aihealueeseen liittyviä kysymyksiä asian selvittämiseksi. Tässä kysymyspatteristot jaettiin sitoutumista, identifioimista, mainontaa ja viestintää sekä taustatekijöitä mittaaviin kysymyksiin. Taustatekijä-kysymysten sijoittelulla kyselyn loppuun, pyrittiin vähentämään vastaajan negatiivista latautumista ja vahvistamaan luottamusta anonyymiteettia kohtaan (KvantiMOTV 2010). Rakenne pyrittiin muutoinkin pitämään vastaajaystävällisenä käyttämällä ymmärrettäviä termejä ja aloittamalla helposti vastattavista kysymyksistä (KvantiMOTV 2010). Vastaaminen kyselyyn kesti noin 10 minuuttia ja tämä ilmoitettiin kyselylomakkeen alussa.

Kaiken kaikkiaan lomake sisälsi yhteensä kaksikymmentäyksi kysymystä, joista kaksitoista raportoitui tähän tutkimukseen ja loppujen kysymysten tulokset tutkija raportoi ainoastaan yritys Alfalle. Kyselylomake on kuitenkin kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 2 ja kyselyn yhteydessä esitetyt saatteet liitteessä 3.

Ensimmäiseen, työntekijän brändi-identifioitumista mittaavaan patteristoon kuului kolme kysymystä. Mittaamisessa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Se on yleisimmin käytetty menetelmä väittämiä kysyttäessä (Heikkilä 2008, 53). Vastaajan tuli arvioida, kuinka samaa mieltä hän oli esitettyjen väitteiden kanssa. Identifioitumista koskevia väittämiä olivat esimerkiksi, kokeeko vastaaja ylpeyttä työskennellessään kyseisessä yrityksessä ja kokeeko vastaaja roolinsa brändin luomisessa merkittävänä. Vaihtoehdot olivat *1 = Täysin eri mieltä*, *2 = Jokseenkin eri mieltä*, *3 = En osaa sanoa*, *4 = Melko samaa mieltä* ja *5 = Täysin samaa mieltä*.

Toiseen, brändisitoutumista mittaavaan patteristoon, kuului neljä kysymystä. Työntekijän sitoutumista brändiin mitattiin myös Likertin viisiportaisella asteikolla. Sitoutumista koskevia väittämiä olivat esimerkiksi, osallistuiko työntekijä brändilanseeraukseen ja onko työntekijä halukas ponnistelemaan enemmän yritys Alfa menestymisen eteen. Yksi kysymyksistä oli avoimessa muodossa, jolloin työntekijällä oli mahdollisuus kertoa vapaasti, millä tavoin hän oli osallistunut brändilanseeraukseen.

Kolmas kysymyspatteristo sisälsi kysymyksiä, joiden avulla haluttiin mitata viestintää eri kanavissa, esimerkiksi kysymys, jossa vastaajan tuli valita, kuinka monessa kanavassa hän on nähnyt yritys Alfa (uutta brändiä) koskevaa mainontaa. Tähän kysymykseen

kanavat oli lueteltu valmiiksi käyttäen samankaltaista kanavajaottelua kuin yritys Alfa ulkoisen markkinoinnin mittaamisessa. Lisäksi vastaajan tuli arvioida avoimessa kysymyksessä, mikä oli hänen mielestään mainonnan pääviesti.

Viimeisessä vaiheessa olivat luokittelukysymykset, joilla mitattiin työntekijöiden taustatekijöitä, kuten yrityksessä työskenneltyjen vuosien määrää ja tämänhetkistä työnkuvaa yrityksessä. Kaikki luokittelukysymykset olivat suljettuja kysymyksiä avoimien kysymysten sijaan. Suljetuissa kysymyksissä on annettu valmiiksi luokiteltu vaihtoehto, jonka tarkoituksena on helpottaa analysointivaiheen työtä (Heikkilä 2008, 50). Vastaajalla oli myös mahdollisuus ilmoittaa sähköpostiosoite kyselyn lopussa, mikäli hän oli halukas osallistumaan leffalippupaketin arvontaan. Yhteensä leffalippupaketteja arvottiin kolme kappaletta. Arvonnalla pyrittiin kannustamaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

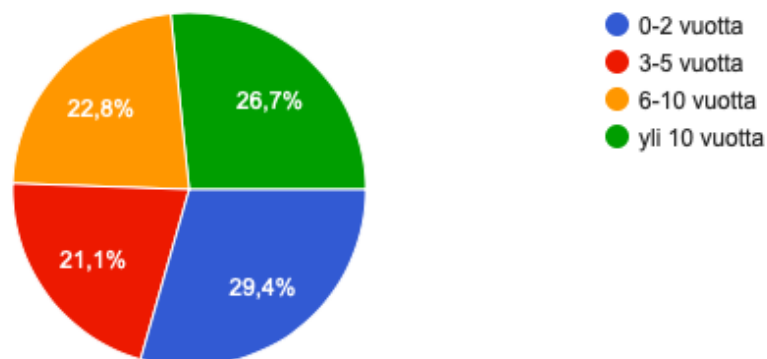
Kyselylomakkeesta saatu aineisto käsiteltiin SPSS -ohjelmistoa (Statistical Package for the Social Sciences) versiota 25 apuna käyttäen. Ohjelmiston avulla voidaan suorittaa tilastollisia analyyseja kerätystä aineistosta. Tähän tutkimukseen analyyssimenetelmäksi valikoitui kvantitatiivisista menetelmistä ristiintaulukointi. Ristiintaulukoinnissa on tarkoitus vertailla kahden muuttujan välistä yhteyttä toisiinsa (Heikkilä 2015, 210). Tässä tutkimuksessa halutaan tutkia brändisitoutumista ja brändi-identifioitumista eri luokittelumuuttujien keskuudessa ja ristiintaulukointi mahdollistaa tämän vertailun. Riippuvuus- tai riippumattomuustestaus kertoo, miten selitettävä muuttuja jakautuu selittävän muuttujan eri luokkiin (Heikkilä 2015, 210; KvantiMOTV 2004). Selitettävänä muuttujana käytettiin brändisitoutumisen tai brändi-identifioitumisen summamuuttujaa ja selittävänä muuttujana käytettiin yrityksessä työskennellyt vuodet -, työnkuva- tai kanavien määrä -luokkia.

Ennen tulosten raportointia on merkityksellistä tietää, voidaanko saatuja tuloksia yleistää. Tätä varten ristiintaulukoinnin yhteydessä suoritetaan yleensä Pearson Chi-Square -testi, joka kertoo rivi- ja sarakemuuttujien välisen riippuvuuden (Heikkilä 2015, 212; KvantiMOTV 2004). Oletuksena on, että ristiintaulukoitujen muuttujien välillä ei ole

riippuvuutta eli nollahypoteesi pitää paikkaansa (KvantiMOTV 2004). Tiivistettynä tulokset löytyvät P-luvusta. Sen ollessa alle valitun riskitason, esimerkiksi alle 0,05 (5 %), voidaan muuttujien todeta olevan toisistaan riippuvaisia. P-arvo kertoo tutkimuksen virheellisen päätelmän todennäköisyyden eli kuinka suuri mahdollisuus on, että tulokset johtuvat vain sattumasta eikä muuttujien välillä ole riippuvuutta (KvantiMOTV 2003). Tässä tutkimuksessa on käytetty riskitasoa 0,05 (eli 5 %), jota käytetään yleensä tilastollisissa tutkimuksissa. Tälle riskitasolle ei kuitenkaan ole tarkkoja perusteluita, vaan riskitasot ovat ajan saatossa muotoutuneita. Tämän vuoksi tutkijan tulee arvioida tulosten sisällöllistä merkitystä tilastollisten tulosten lisäksi (KvantiMOTV 2003).

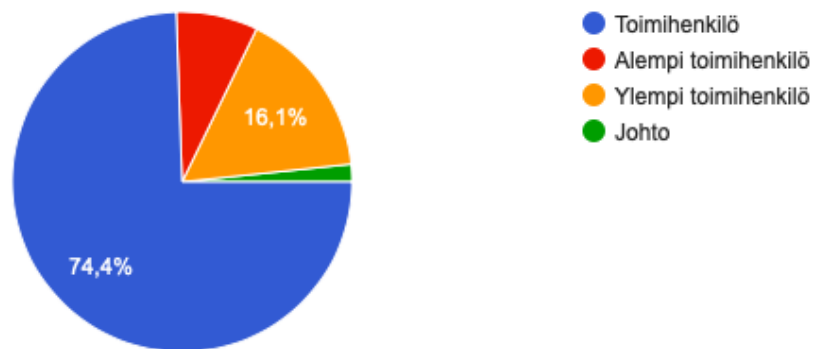
Kyselyyn vastasi yhteensä 180 yritys Alfaan työntekijää. Osanottajat vastasivat jokaiseen kysymykseen, jolloin jokaisen kysymyksen näyte on 180 kappaletta. Kysymykset oli asetettu pakollisiksi, eikä lomaketta pystynyt lähettämään eteenpäin, mikäli kysely sisälsi vastaamattomia kysymyksiä. Tämän avulla varmistettiin mahdollisimman eheä aineisto. On kuitenkin mahdoton arvioida, kuinka suuri joukko vastaajista on jättänyt kyselyn kesken tästä johtuen.

Kuviosta 3 voidaan nähdä kyselyyn vastanneiden jakauma työskenneltyjen vuosien välillä. Jakauma oli hyvin tasainen vastanneiden välillä. Tämä on mielekästä tutkimuksen analyysivaiheen kannalta, koska työntekijän työskentelemät vuodet yrityksessä on hypoteeseihin H1a ja H1b vastaamiseksi apuna käytetty muuttuja. Mikäli jokin vuosiluokka olisi edustettuna vahvemmin, tuloksien tulkintaan liittyisi epävarmuutta epätasaisuudesta johtuen eikä tämän tekijän vaikutuksen tarkastelu olisi mielekästä.



Kuvio 3. Vastanneiden jakauma yritys Alfaassa työskenneltyjen vuosien mukaan.

Vastaajien jakautuminen työnkuvan mukaan on nähtävissä kuviossa 4. Toimihenkilönä työskentelee tällä hetkellä 74,4 prosenttia vastaajista, joka on hyvin suuri osuus saadusta otoksesta (n=180). Näin ollen työnkuvajakauman voidaan nähdä olevan vahvasti vinoutunut.



Kuvio 4. Vastanneiden jakauma työnkuvan mukaan.

Johdossa tai ylemmän toimihenkilön roolissa toimiminen oletettiin hypoteesien H1c ja H1d mukaan vaikuttavan positiivisesti sisäisen brändäyksen tavoitteisiin. Tässä tapauksessa, kyseisen ryhmän kattaessa hyvin pienen osan otoksesta, sen tarkastelu ei ole mielekäästä. Testaus hypoteesille kuitenkin tullaan suorittamaan, mutta tulosten analysoinnissa työnkuvajakauman vinouma täytyy ottaa huomioon.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on käsitellä tulokset kappaleessa 2 esiteltyihin hypoteeseihin liittyen. Kaikkien oletettujen vaikuttavien tekijöiden osalta tulokset käsitellään omana alalukunaan ja loppuun tehdään yhteenveto tulosten pohjalta.

4.1 Yrityksessä työskenneltyjen vuosien vaikutus

Sisäisen brändäyksen tavoitteita tutkittaessa ollaan kiinnostuneita työntekijän sitoutumisesta ja identifioitumisesta brändiä kohtaan perustuen kappaleessa 2.2 esiteltyyn teoriaan. Sitoutumista ja identifioitumista mittaavista kysymyksistä muodostettiin tätä tutkimusta varten summamuuttujat. Molempien muuttujien tapauksessa summamuuttujille tehtiin luokittelu, jossa arvot *1=Täysin eri mieltä*, *2=Jokseenkin eri mieltä* sekä *3=En osaa sanoa* yhdistettiin muuttujaksi *Epäonnistunut*. Arvot *4=Melko samaa mieltä* ja *5=Täysin samaa mieltä* muodostivat luokan *Muu*. Arvo *3=En osaa sanoa* päätyi luokkaan *Epäonnistunut*, koska luokkaan *Muu* haluttiin mukaan ainoastaan vahvasti kaikkiin sitoutumisen tai identifioitumisen kysymyksiin ilmaisseet vastaajat. Luokkiin muodostuneet raja-arvot olivat seuraavanlaiset; luokkaan *Epäonnistunut* 3-9 ja luokkaan *Muu* 10-15. Tätä samaa luokittelua hyödynnetään myös kappaleissa 4.2 sekä 4.3.

Reliabiliteetin testaamisen vuoksi identifioitumisen ja sitoutumisen summamuuttujille suoritettiin reliabiliteettianalyysi, jonka avulla testataan, mittaavatko kaikki summatut muuttujat samaa asiaa. Mikäli analyysistä saatu Cronbachin alfa on suurempi kuin 0,70, voidaan olettaa, että muuttujat mittaavat samaa asiaa (KvantiMOTV 2008). Tätä tutkimusta varten suoritetusta reliabiliteettianalyysistä identifioitumisen summamuuttujan osalta saatiin Cronbachin alfaksi 0,569. Tämä kertoo, että väittämät eivät täysin mittaa samaa asiaa. Kuitenkaan, mitään väittämää poistamalla ei saatu parempaa tulosta. Sitoutumista mittaavien väittämien osalta analyysi suoritettiin samalla tavalla ja Cronbachin alfaksi saatiin 0,577. Jälleen voidaan todeta, että väittämät eivät täysin mittaa samaa, eikä poistamalla väittämiä summamuuttujasta saada korkeampaa

alfa. Tässä vaiheessa analyysit kuitenkin suoritetaan siitä huolimatta, että Cronbachin alfa alittaa arvon 0,70.

Yrityksessä työskennellyjä vuosia kysyttiin valmiiksi tehdyillä luokitteluilla; *0-2 vuotta*, *3-5 vuotta*, *6-10 vuotta* sekä *Yli 10 vuotta*. Näitä luokitteluita käytettiin ristiintaulukoinnissa sellaisenaan sitoutumista mittaavan summamuuttujan sekä identifioitumista mittaavan summamuuttujan luokkien *Epäonnistunut* ja *Muu* kanssa.

4.1.1 Työskennellyjen vuosien vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen

Tarkastellaan hypoteesia H1a ensimmäiseksi. Sitä varten suoritettiin työskennellyjen vuosien ja identifioitumisen *Epäonnistunut* ja *Muu* luokkien välinen ristiintaulukointi. Taulukosta 1 nähdään, että P-arvoksi saadaan 0,013, joka alittaa tähän tutkimukseen asetetun riskitason 0,05. Tuloksen voidaan todeta olevan tilastollisesti jokseenkin merkittävä. P-arvoon voidaan myös luottaa, sillä Pearson Chi-Square -testi on pätevä. Testin paikkaansa pitävyys voidaan todeta, kun odotettu frekvenssi jää alle viiden alle 20 prosentissa (0,0 %) ristiintaulukoinnin soluista.

Taulukko 1. *Työskennellyt vuodet ja identifioituminen-summamuuttuja ristiintaulukoituna.*

	0-2 vuotta	3-5 vuotta	6-10 vuotta	Yli 10 vuotta	Yhteensä
Epäonnistunut	17 32,1 %	13 35,1 %	7 17,1 %	5 10,2 %	42 23,3 %
Muu	36 67,9 %	24 64,9 %	34 82,9 %	44 89,8 %	138 76,7 %
Yhteensä	53 100 %	37 100 %	41 100 %	49 100 %	180 100 %

Pearson Chi-Square = 10,765, Vapausaste = 3

P-arvo = 0,013 (Tilastollisesti jokseenkin merkittävä)

Viittä pienempien odotettujen frekvenssien lukumäärä = 0(0,0 %)

Sarakemuuttuja: *Yrityksessä työskennellyt vuodet*

Rivimuuttuja: *Identifioituminen brändiin, summamuuttuja*

Näiden lukujen perusteella nollahypoteesi on perusteltua kumota ja hypoteesi H1a toteutuu. Pidempään yrityksessä työskentelemisellä voidaan siis nähdä olevan positiivinen vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen. Verrattaessa 0-2 vuotta ja 3-5 vuotta työskennelleiden luokkia, nähdään, että luokassa *Epäonnistunut* on suurempi osuus verrattuna yli 6 vuotta työskennelleiden luokkiin. Positiivista on kuitenkin nähdä, että jokaisessa vuosiluokassa luokkaan *Muu* jakautuvan suurempi osuus vastaajista verrattuna luokkaan *Epäonnistunut*. Kokonaistuloksistakin on nähtävissä, että sisäisellä brändäyksellä tavoiteltu identifioituminen vaikuttaa vahvalta.

4.1.2 Työskenneltyjen vuosien vaikutus työntekijän brändisitoutumiseen

Tarkastellaan seuraavaksi yrityksessä työskenneltyjen vuosien ristiintaulukointia sitoutumisen summamuuttujan luokkien *Epäonnistunut* ja *Muu* kanssa, toisin sanoen testataan hypoteesia H1b. Kuten taulukosta 2 voidaan nähdä, ristiintaulukoinnin P-arvo on 0,045, joka jää siis alle 0,05 riskitason. Näin ollen tuloksen voidaan katsoa olevan tilastollisesti jonkin verran merkitsevä. Pearsonin Chi-Square -testi, josta P-arvo saadaan, voidaan olettaa olevan pätevä tässä tilanteessa, kun ristiintaulukoinnissa odotettu frekvenssi jää jälleen alle viiden alle 20 prosentissa soluja.

Taulukko 2. Työskennellyt vuodet ja sitoutuminen-summamuuttuja ristiintaulukoituna.

	0-2 vuotta	3-5 vuotta	6-10 vuotta	Yli 10 vuotta	Yhteensä
Epäonnistunut	44 83,0 %	29 76,3 %	29 70,7 %	28 58,3 %	130 72,2 %
Muu	9 17,0 %	9 23,7 %	12 29,3 %	20 41,7 %	50 27,8 %
Yhteensä	53 100 %	38 100 %	41 100 %	48 100 %	180 100 %

Pearson Chi-Square = 8,058, Vapausaste = 3

P-arvo: 0,045 (Tilastollisesti jokseenkin merkittävä)

Viittä pienempien odotettujen frekvenssien lukumäärä = 0(0,0 %)

Sarakemuuttuja: Yrityksessä työskennellyt vuodet

Rivimuuttuja: Sitoutuminen brändiin, summamuuttuja

Hypoteesi H1b voidaan näin ollen hyväksyä ja on perusteltua hylätä nollahypoteesi. Taulukosta 2 nähdään, että vastaajien keskuudessa yli 10 vuotta työskennelleet ovat sitoutuneimpia yrityksen Alfa-brändiin ja työskenneltyjen vuosien vaikutusta sitoutumiseen voidaan tukea. Taulukosta 2 voidaan samalla tarkastella kaikkien eri vuosiluokkien eroja muuttujan *Muu* ja *Epäonnistunut* kesken. Huomataan, että kaikissa ryhmissä työntekijän sitoutuminen brändiin on painottunut luokkaan *Epäonnistunut*. Yli 10 vuotta työskennelleiden luokassa jakautumien luokkiin *Muu* ja *Epäonnistunut* on silti selkeästi tasaisin ja näin myös positiivisin.

4.2 Työnkuvan vaikutus

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan työnkuvan vaikutusta identifioitumiseen ja sitoutumiseen. Ristiintaulukointi suoritetaan käyttämällä kappaleessa 4.1 esitettyjä luokitteluita identifioitumisen ja sitoutumisen osalta. Työkuva oli kyselylomakkeessa kysytty valmiiden luokittelujen mukaan; *Toimihenkilö*, *Alempi toimihenkilö*, *Ylempi toimihenkilö*, *Johto*. Näistä muodostettiin analysointivaiheessa kuitenkin uusia muuttujia, koska työnkuvakseen *Alempi toimihenkilö*, *Ylempi toimihenkilö* tai *Johto* valinneita oli erittäin vähän, eikä näin ollen aineiston vinoumasta johtuen olisi ollut mielekästä testata tilastollisia analyyseja alkuperäisellä luokittelulla. Uudet muuttujat muodostettiin niin, että *Toimihenkilö* ja *Alempi toimihenkilö* yhdistettiin sekä *Ylempi toimihenkilö* ja *Johto* yhdistettiin. Tämä jako oli relevantti myös hypoteeseihin H1c ja H1d vastaamiseksi.

4.2.1 Työnkuvan vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen

Työnkuvan vaikutus sisäisen brändäyksen tavoitteiden kanssa ristiintaulukointiin sen vinosta aineistosta huolimatta. Ensimmäisenä tavoitteista tarkastellaan identifioitumista ja työnkuvan vaikutusta siihen. Testataan näin ollen hypoteesia H1c.

Taulukko 3. *Työnkuva ja identifioituminen-summamuuttuja ristiintaulukoituna.*

	Toimihenkilö/Alempi toimihenkilö	Ylempi toimihenkilö/Johto	Yhteensä
Epäonnistunut	40 26,8 %	2 6,5 %	42 23,3 %
Muu	109 73,2 %	29 93,5 %	138 76,7 %
Yhteensä	149 100 %	31 100 %	180 100 %

Pearson Chi-Square = 5,966, Vapausaste = 1

P-arvo = 0,015 (Tilastollisesti jokseenkin merkittävä)

Viittä pienempien odotettujen frekvenssien lukumäärä = 0(0,0 %)

Sarakemuuttuja: *Työnkuva*

Rivimuuttuja: *Identifioituminen, summamuuttuja*

Taulukko 3 esittää ristiintaulukoinnin tuloksia. Taulukosta voidaan nähdä, että P-arvo on alle valitun riskitason eli 0,015(<0,05). Tulosten voitaisiin katsoa P-arvon mukaan olevan tilastollisesti jokseenkin merkittäviä. Myös ristiintaulukoinnin soluista alle 20 prosentissa odotettu frekvenssi jää alle viiden, joka tukee myös P-arvon luotettavuutta. Näiden lukujen perusteella hypoteesi H1c voitaisiin hyväksyä ja nollahypoteesi kumotaan. Työnkuva-luokittelujen vastaajamäärien välillä on kuitenkin niin suuri ero, että tutkija hylkää hypoteesin H1c ja nollahypoteesi jää voimaan. Tuloksiin ei voida luottaa, sillä ylempänä työskentelemisen vaikutus nojautuisi 31 henkilön vastaukseen, kun suhteessa toista luokkaa edustaa 149 vastaajaa.

4.2.2 Työnkuvan vaikutus työntekijän brändisitoutumiseen

Hypoteesin H1d tarkastelemiseksi työnkuvan luokat ristiintaulukoidaan myös sitoutumisen summamuuttujan luokkien kanssa. Työnkuvan osalta käytetään samanlaista luokittelua kuin edellisen ristiintaulukoinnin kohdalla. Taulukko 4 kuvastaa tästä saatuja tuloksia.

Taulukko 4. *Työnkuva ja sitoutuminen-summamuuttuja ristiintaulukoituna.*

	Toimihenkilö/Alempi toimihenkilö	Ylempi toimihenkilö/Johto	Yhteensä
Epäonnistunut	113 75,8 %	17 54,8 %	130 72,2 %
Muu	36 24,2 %	14 45,2 %	50 27,8 %
Yhteensä	149 100 %	31 100 %	180 100 %

Pearson Chi-Square = 5,641, Vapausaste 1

P-arvo = 0,018 (Tilastollisesti jokseenkin merkittävä)

Viittä pienempien odotettujen frekvenssien lukumäärä = 0(0,0 %)

Sarakemuuttuja: *Työnkuva*

Rivimuuttuja: *Sitoutuminen, summamuuttuja*

Samoin kuin identifioitumisen ja työnkuvan välisessä ristiintaulukoinnissa, myös sitoutumisen kohdalla P-arvo jää alle asetetun riskitason ($0,018 < 0,05$). Myös alle 20 prosentissa soluja odotettujen frekvenssien määrä on alle viiden. Hypoteesi H1d tulisi näin ollen hyväksytyksi. Jälleen vinoutuneesta aineistosta johtuen, tutkijan päätöksellä hypoteesi H1d kuitenkin kumotaan ja nollahypoteesi jää voimaan. Aineistosta johtuen ristiintaulukoinnista saatuihin tuloksiin on epävarmaa luottaa.

4.3 Kanavien vaikutus

Viimeisenä tarkastellaan kanavien vaikutusta sisäisen brändäyksen tavoitteisiin. Kanavien osalta tarkastellaan monikanavaisuuden vaikutusta. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, monikanavaisuuden on nähty olevan sisäisen viestinnän osalta yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Kyselylomakkeessa kanavat oli lueteltu valmiiksi ja vastaaja sai niiden joukosta valita ne kaikki kanavat, joissa hän muistaa nähneensä/kuulleensa yritys Alfaan liittyvää mainontaa. Kanavavaihtoehtoja oli yhteensä yhdeksän ja ne luokiteltiin analysoinnin yhteydessä uudelleen seuraavanlaisiin ryhmiin;

Ei osaa sanoa/ei ole nähnyt, 1-3 kanavaa, 4-6 kanavaa, 7-9 kanavaa. Tätä luokittelua käytettiin sekä identifioitumisen ja sitoutumisen luokkien kanssa ristiintaulukoidessa.

4.3.1 Kanavien vaikutus työntekijän brändi-identifioitumiseen

Kanavien määrä-luokat ristiintaulukoitiin identifioitumisen summamuuttujan luokkien kanssa, jonka seurauksena muodostui taulukko 5. Tällä ristiintaulukoinnilla tarkastellaan hypoteesia H2a.

Taulukko 5. Kanavien määrä-luokat ja identifioituminen-summamuuttuja ristiintaulukoituna.

	Ei ole nähty/ Ei osaa sanoa	1-3 kanavaa	4-6 kanavaa	7-9 kanavaa	Yhteensä
Epäonnistunut	0 0,0 %	17 26,2 %	24 23,8 %	1 8,3 %	42 23,3 %
Muu	2 100 %	48 73,8 %	77 76,2 %	11 91,7 %	138 76,7 %
Yhteensä	2 100 %	65 100 %	101 100 %	12 100 %	180 100 %

Pearson Chi-Square = 2,417, Vapausaste = 3

P-arvo = 0,490 (Ei tilastollista merkittävyyttä)

Viittä pienempien odotettujen frekvenssien lukumäärä = 3(37,5 %)

Sarakemuuttuja: Kanavien määrä

Rivimuuttuja: Identifioituminen, summamuuttuja

Taulukosta voidaan lukea P-arvo, joka on 0,490. Tämä ylittää asetetun riskitason 5 % ($<0,05$) ja näin ollen hypoteesia H2a ei voida tukea. Nollahypoteesi jää voimaan. Lisäksi Pearsonin Chi-Square -testin edellytyksiä tarkasteltaessa huomataan, että solut, joissa odotettujen frekvenssien lukumäärä on viittä pienempi, ylittää sallitun 20 prosentin osuuden (37,5 %).

Testi suoritettiin myös mielenkiinnosta toisella suppeammalla kanavamuuttujalla, vaikka se vähentää tilastollista tarkkuutta. Tässä tarkastelussa luokkia oli vain kaksi; *0-4 kanavaa*

sekä 5-9 kanavaa. Tämä luokittelu ei kuitenkaan tuottanut tilastollisesti merkittäviä tuloksia P-arvon ollessa 0,100 ($>0,05$). Hypoteesi H2a voidaan hylätä siis varmuudella.

4.3.2 Kanavien vaikutus työntekijän brändisitoutumiseen

Kanavien määrän ja sitoutumisen summamuuttujan luokkien ristiintaulukoinnilla vastataan hypoteesiin H2b. Kanava-muuttujana käytettiin kappaleessa 4.3 esiteltyä neliluokkaista jakoa. Taulukossa 6 esitetään tämän ristiintaulukoinnin tulokset.

Taulukko 6. Kanavien määrä-luokat ja sitoutuminen-summamuuttuja ristiintaulukoituna.

	Ei ole nähty/ Ei osaa sanoa	1-3 kanavaa	4-6 kanavaa	7-9 kanavaa	Yhteensä
Epäonnistunut	2 100 %	50 76,9 %	74 73,3 %	4 33,3 %	130 72,2 %
Muu	0 0,0 %	15 23,1 %	27 26,7 %	8 66,7 %	50 27,8 %
Yhteensä	2 100 %	65 100 %	101 100 %	12 100 %	180 100 %

Pearson Chi-Square = 10,586, Vapausaste = 3

P-arvo = 0,014 (Tilastollisesti jokseenkin merkittävä)

Viittä pienempien odotettujen frekvenssien lukumäärä = 3(37,5 %)

Sarakemuuttuja: Kanavien määrä

Rivimuuttuja: Sitoutuminen, summamuuttuja

Testistä saadaan P-arvoksi 0,014, joka alittaa asetetun riskitason (0,05). Tämän perusteella nollahypoteesi voidaan kumota ja hypoteesi H2b tulisi voimaan. Pearsonin Chi-Square -testin edellytykset tarkastaessa huomataan kuitenkin, että yli 20 prosentissa soluja, odotettujen frekvenssien lukumäärä on pienempi kuin viisi. Tämän vuoksi hypoteesi H2b joudutaankin kumoamaan ja nollahypoteesi jää voimaan. Myös sitoutumisen kohdalla kokeiltiin ristiintaulukointia kaksiluokkaisella kanavamuuuttujalla. Tästä saatiin P-arvo 0,264, jonka perusteella voidaan suoraan hylätä hypoteesi H2b, kuten neliluokkaisen kanavamuuuttujan kohdalla.

Kyselylomakkeessa pyydettiin myös avoimen vastauksen muodossa kertomaan, mikä oli vastaajan mielestä edellä mainituissa kanavissa esitetyissä mainoksissa pääviesti. Avointen kysymysten vastauksissa nousi selkeästi esiin sama pääviesti, mikä nousi esiin tutkijan suorittamassa haastattelussa. Anonymiteetin säilyttämiseksi avoimia vastauksia ei pystytäkään käsittelemään tarkemmin.

Kaikki edellä esiteltyt analyysit suoritettiin myös luokittelulla, jossa identifioitumisen summamuuttujan sekä sitoutumisen summamuuttujan *En osaa sanoa*-vastaukset oli laitettu luokkaan *Muu*, luokan *Epäonnistunut* sijaan. Tällä luokittelulla ei kuitenkaan saatu yhtään tilastollisesti merkittävää tulosta. Tämä luokittelu olisi myös ollut huonompi tavoitteen kannalta, sillä tutkimuksessa haluttiin nimenomaan tutkia eri tekijöiden vaikutusta selkeästi sitoutumisen tai identifioitumisen ilmaisseisiin henkilöihin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä kappaleessa käydään läpi kappaleessa 4 esitelyjen tulosten yhteenvetoa. Tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset esitellään myös tämän kappaleen aikana. Lopussa pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioidaan tämän tutkimuksen rajoituksia ja onnistumista.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella aikaisempaan teoriaan pohjautuen tekijöitä, joilla on todettu olevan vaikutus sisäisen brändäyksen tavoitteisiin ja testata, voidaanko näitä kriittisiä tekijöitä tukea tämän tutkimuksen kontekstissa. Lisäksi tarkasteltiin työntekijöiden brändi-identifioitumista ja brändisitoutumista kohdeyritys Alfa brändilanseerauksen yhteydessä.

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen saatiin kerättyä aineisto (n=180) yritys Alfa työntekijöiden keskuudesta, jonka avulla pystyttiin vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jonka muodostamisessa käytettiin aikaisemmissa tutkimuksissa vakiintuneita mittareita sekä yritys Alfa ulkoisen markkinoinnin onnistumiseen käytettyä lomaketta. Lisäksi tutkija suoritti yhden ryhmähaastattelun markkinointijohtajan ja markkinointipäällikön kanssa, jonka tarkoituksena oli kerätä taustatietoa brändilanseerauksesta ja saada tukea johtopäätösten tekemiseen. Aineiston keräämisen jälkeen se analysoitiin ristiintaulukoimalla SPSS-ohjelmistolla. Hypoteesien testauksella haluttiin nähdä, pätevätkö aikaisempien tutkimusten pohjalta rakennetut hypoteesit tämän tutkimuksen perusjoukossa.

Taulukko 7. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Hypoteesit	Tulos
H1a. Yrityksessä työskenneltyjen vuosien kasvaessa, työntekijän identifioituminen brändiin vahvistuu	Tuetaan
H1b. Yrityksessä työskenneltyjen vuosien kasvaessa, työntekijän sitoutuminen brändiin vahvistuu	Tuetaan
H1c. Hierarkkisesti ylempänä työskenteleminen (johto, esimies) vahvistaa työntekijän sitoutumista brändiin	Ei tueta
H1d. Hierarkkisesti ylempänä työskenteleminen (johto, esimies) vahvistaa työntekijän identifioimista brändiin	Ei tueta
H2a. Mainosten näkeminen useammassa kanavassa vahvistaa työntekijän identifioimista brändiin	Ei tueta
H2b. Mainosten näkeminen useammassa kanavassa vahvistaa työntekijän sitoutumista brändiin	Ei tueta

Tutkimuksen tulokset on koottu taulukkoon 7. Taulukosta voidaan nähdä, että loppujen lopuksi hypoteeseista ainoastaan kahta pystyttiin tilastollisten arvojen valossa tukemaan. Täytyy kuitenkin huomata, että näiden lisäksi hypoteeseihin H1c, H1d ja H2a saatiin tilastollisesti jokseenkin merkittäviä tuloksia, mutta niistä H1c ja H1d hylättiin vahvasti vinoutuneen aineiston vuoksi. Hypoteesin H2a hylkäämiseen johtivat testin käyttöedellytykset, jotka eivät täyttyneet. Työntekijän brändi-identifioitumisen ja brändisitoutumisen mittaamisen epätarkkuus täytyy ottaa myös huomioon. Summamuuttujat eivät reliabiliteettianalyysin perusteella mitanneet täysin samaa ja se voi osaltaan vääristää hypoteeseihin vastaamista.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa testattiin muutamaa tekijää, jotka ovat aikaisemmissa tutkimuksissa saaneet tukea vaikuttavana tekijänä. Nämä olivat *Työskennelty aika yritys Alfa*, *Työnkuva* ja *Kanavien määrä*, joissa yritys Alfa brändimainontaa on nähty. Ne valikoituivat testaukseen, sillä mukaan haluttiin sekä työntekijän taustatekijöitä että sisäisen brändäyksen keinoihin liittyviä tekijöitä. Työskenneltyjen vuosien vaikutusta

tavoitteisiin voitiin tukea, mutta työnkuva -muuttujan osalta aineisto oli hyvin vinoutunut, joten sen todellista vaikutusta onnistumiseen on vaikea arvioida tässä tutkimuksessa. Jatkotutkimuksena voitaisiin keskittyä saamaan parempi aineisto, jossa jakauma eri työtehtävien välillä olisi tasaisempi. Tutkijan valmiiksi tekemä työnkuva -muuttujan luokittelu saattoi vaikuttaa tuloksiin. Yritys Alfaan kokoisessa yrityksessä on hyvin monta organisaatiokerrosta, jonka vuoksi vastaaja on saattanut helposti luokitella itsensä alempaan luokkaan. Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos tutkija olisi tehnyt tarkemman luokittelun työnkuvan kohdalla. Näin sen vaikutusta sisäisen brändäyksen tavoitteisiin voitaisiin arvioida luotettavammin.

Kanavien määrä oli kolmas tekijä, joka otettiin oletuksena vaikuttavaksi tekijäksi. Testien perusteella kanavien määrä, jossa mainontaa on nähty, ei vaikuta työntekijän identifioitumiseen tai sitoutumiseen brändiä kohtaan. Hypoteesit H2a ja H2b eivät saaneet näin ollen tilastollista tukea. Kanavien määrä -luokkien ristiintaulukoinnista identifioitumisen ja sitoutumisen kanssa voidaan kuitenkin nähdä, että painotus oli selkeästi luokassa *Muu* useammissa kanavissa mainontaa nähneiden keskuudessa verrattuna harvemmissa kanavissa mainontaa nähneiden kesken. Kanavien määrän ja monipuolisuuden vaikutusta ei kannata kuitenkaan hylätä täysin, vaikka tässä tutkimuksessa se ei saanut tilastollisesti merkittäviä tuloksia. Sen sijaan tutkimusta eri kanavien vaikutuksista sisäisen brändäyksen läpiviemiseen ja tehokkaimpien kanavien tunnistamiseen olisi aihetta laajentaa. Tarkasteltaessa tutkimuskysymystä ”*Millainen yhteys seuraavilla tekijöillä on työntekijöiden identifioitumiseen ja sitoutumiseen brändiä kohtaan?*”, voidaan todeta, että ainoastaan työskenneltyjen vuosien vaikutusta voitiin tukea, kuten hypoteesien H1a ja H1b kohdalla nähtiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Punjaisri ym. 2008; King & Grace 2007) kaikkien tekijöiden vaikutusta on pystytty tukemaan ja niiden vaikutussuhteita ei tule hylätä tämän tutkimuksen perusteella, vaan ne vaativat osaltaan lisätutkimusta. Vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, koska voidaan olettaa, että niiden tekijöiden huomioon ottaminen parantaa sisäisen brändäyksen toimenpiteitä ja tätä kautta tavoitteiden saavuttamista

Pohdittaessa tutkimuskysymystä ”*Miten sisäisen brändäyksen tavoitteet on saavutettu kohdeyrityksen uuden brändin lanseerauksen yhteydessä?*”, voidaan edellä käsiteltyjen tulosten pohjalta todeta, että identifioituminen brändiä kohtaan on melko vahvaa työntekijöiden keskuudessa, sitoutuminen sen sijaan heikompaa. Suurin osa vastaajista

on vaikuttavista tekijöistä riippumatta ilmaissut identifioitumista mittaaviin kysymyksiin *Melko samaa mieltä* tai *Täysin samaa mieltä*. Sitoutumisen brändiä kohtaan voidaan katsoa taulukkojen perusteella olevan heikompaa, sillä suurin osa vastauksista kuului luokkaan *Epäonnistunut* vaikuttavista tekijöistä huolimatta. Täytyy kuitenkin huomioida, että otos (n=180) oli hyvin pieni verrattuna yritys Alfassa työskentelevien määrään (~1300 työntekijää) ja sitoutumista mittaavat väittämät eivät myöskään mitanneet täysin haluttua. Luotettavamman tuloksen saamiseksi olisi hyvä saada mukaan suurempi otos. Tämän lisäksi väittämien osalta tulisi tehdä tarkennusta, jotta voitaisiin olla varmoja, että ne mittaavat brändi-identifioitumista tai brändisitoutumista. Näin voitaisiin luotettavammin todeta ovatko työntekijät identifioituneet ja sitoutuneet brändiin. Brändin pääviestin voidaan kuitenkin katsoa avoimen kysymyksen myötä menneen perille, joka on tärkeää. Se on ehdottomasti hyvä lähtökohta lähteä rakentamaan erityisesti identifioituneempaa ja sitoutuneempaa henkilöstöä.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen laajuusmääräykset huomioon ottaen, tässä tutkimuksessa vertailu eri yritysten välillä ei olisi ollut mahdollista. Laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseksi useampien samankaltaisessa tilanteessa olevien yritysten välinen vertailu on kuitenkin perusteltua. Sisäisen brändäyksen tavoitteisiin vaikuttavien tekijöiden tueksi saataisiin näin enemmän dataa. Lisäksi vertailu brändinäkemyksistä yrityksen sidosryhmien ja työntekijöiden näkemysten välillä olisi jatkotutkimuksena erittäin hyödyllinen. Sen avulla voitaisiin tunnistaa kriittisiä epäkohtia näkemysten välillä ja löytää yleisimpiä kompastuskiviä brändilupauksen lunastamisessa.

Tämän tutkimusprosessin varrella on täytynyt tehdä useita rajoituksia, mutta ne ovat mahdollistaneet jatkotutkimusmahdollisuudet. Esimerkiksi rajausta koskien vain vakuutuspuolen työntekijöitä voitaisiin laajentaa koskemaan myös pankkipuolen työntekijöitä yritys Alfassa, vaikka muutos koski vain vakuutussegmenttiä. Pankkipuoli oli kuitenkin otettu lanseerauksessa yhdeksi kohteeksi ja olisi relevanttia tutkia myös sitoutumista ja identifioitumista heidän keskuudessaan.

Tavoitteet oli rajattu tämän tutkimuksen osalta ainoastaan brändi-identifioitumiseen ja brändisitoutumiseen. Jatkotutkimusta olisi relevanttia suorittaa myös brändilojaalisuuden osalta, jotta voidaan muodostaa eheämpi kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Myös vaikuttavien tekijöiden osalta tutkimusta on perusteltua laajentaa. Esimerkiksi kvalitatiivinen tutkimus voisi lisätä ymmärrystä vaikuttavien tekijöiden osalta ja tuoda ilmi tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ei osattu edes kysyä. Kvalitatiivinen tutkimusote lisäisi varmasti ymmärrystä työntekijöiden brändi-identifioitumisen ja brändisitoutumisen keskuudessa.

5.4 Tutkimuksen rajoituksia ja arviointia

Tämä tutkimusprosessi ja tutkimus ovat sisältäneet rajoituksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet sen tuloksiin. Nämä rajoitukset ja niiden vaikutukset tulee ottaa huomioon arvioidessa tätä tutkimusprosessia ja sen tuloksia. Kaikki tässä tutkimuksessa tehdyt päätelmät ovat tutkijan tekemiä, jonka voidaan olettaa vaikuttavan lopputulokseen. Toinen tutkija olisi mahdollisesti saattanut tehdä toisenlaiset päätelmät saadun aineiston perusteella. Myös esimerkiksi valittu teoria-malli, hypoteesit ja tutkimusmenetelmä ovat tutkijan valitsemia ja toiseen teoriaan pohjautuen sekä erilaisella tutkimusmenetelmällä, tutkimuksen tulokset olisivat voineet poiketa nykyisestä. Tutkijan työskenteleminen kohdeyrityksessä on myös saattanut osaltaan vaikuttaa näkemyksiin, jotka suosivat tutkijan omia näkemyksiä ja tulkintoihin, jotka tukevat tutkijan omia näkökulmia tuloksissa.

Tämä tutkimus kohdistuu kohdeyrityksen myötä pankki- ja vakuutusosalalle. Näin ollen tulokset koskevat juuri kohdeyrityksen työntekijöiden keskuudessa mitattua identifioitumista ja sitoutumista. Tutkimuksen otos oli myös verrattain pieni suhteessa yrityksen työntekijöiden määrään ja tästä johtuen on mahdollista, että tutkimuksen toistaminen toisi erilaiset tulokset. Samankaltaisia tuloksia voitaisiin silti löytää muidenkin palvelualojen keskuudesta ainakin työskenneltyjen vuosien vaikutuksen osalta, sillä sitä pystyttiin tilastollisesti tukemaan.

Kyselylomake rakennettiin identifioitumista ja sitoutumista koskevien kysymysten osalta aikaisempien tutkimusten perusteella (Du Preez & Bendixen 2015; Baron ym. 2009).

Tutkija itse valitsi näistä tutkimuksista omasta mielestään parhaiten tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen ja kontekstiin sopivat kysymykset. Tämä on varmasti vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin, sillä valitsemalla toiset kysymykset lomakkeeseen tai käyttämällä pohjalla joitain muita tutkimuksia, tulokset olisivat voineet olla erilaiset. Kysymyksiä on myös osittain muokattu ja ne on käännetty englannista, joten kielellisten ja sisällöllisten tulkintaerojen mahdollisuus tässäkin on kohtaa mahdollinen. Tutkijan tekemistä muokkauksista johtuen, on mahdollista, että tutkimuksessa käytetyt identifioitumisen ja sitoutumisen summamuuttujat eivät mitanneet täysin haluttua, vaikka tämän tutkimuksen pohjana käytetyt identifioitumisen ja sitoutumisen väittämät ovat aikaisempien tutkimusten perusteella olleet päteviä. Tässä kohtaa on relevanttia pohtia, että vastaajat eivät ole välttämättä täysin ymmärtäneet, mitä kysymyksillä on tarkoitettu. Esimerkiksi vastaajan ymmärrys työntekijän omasta aktiivisesta osallistumisesta brändilanseeraukseen on saattanut erota tutkijan ymmärryksestä. Vastaajien välillä on voinut olla eroja aktiivisuuden tulkinnassa tai osa vastaajista on kokenut osallistumisen vain isoina tekoina, kun osa taas on voinut laskea mukaan pienetkin teot brändilanseerauksen hyväksi. Voidaan melko varmasti sanoa, että tulkintaerot kysymyksissä ovat vaikuttaneet tuloksiin.

Tutkimuksia ja niissä käytettyjä mittareita tarkastellaan usein niiden reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako se juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (KvantiMOTV 2008). Mittarin käyttö oikeaan kohteeseen oikealla tavalla lisää mittarin validiteettia (KvantiMOTV 2008). Tässä tutkimuksessa voidaan arvioida mittarin validiteetin olleen hyvä, sillä työntekijät saatiin mittaukseen otolliseen aikaan, jolloin sisäinen brändilanseeraus oli ehditty toteuttaa, mutta siitä ei ollut kulunut vielä liian pitkä aika. Mittarin reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa luotettavuutta, eli mittaako se aina samaa asiaa (KvantiMOTV 2008). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan kysymällä tavoitteina pidettyjä identifioitumista ja sitoutumista useammalla kuin yhdellä kysymyksellä. Luottavampien tulosten saamiseksi molempia tekijöitä olisi kuitenkin kannattanut mitata useammalla väittämällä, jotta summamuuttujaan saataisiin mukaan varmasti tavoiteltua asiaa mittaavat väittämät.

Kokonaisuutta ja tutkimuksen johdonmukaisuutta kriittisesti arvioitaessa esiin nousee vaikuttavien tekijöiden yhtenäisyys. Tutkimuksessa käytettiin sekä työntekijään liittyviä

ominaisuuksia sekä yhtä viestintään liittyvää muuttujaa. Johdonmukaisemmaksi tutkimuksen olisi tehnyt selkeä rajausta ainoastaan työntekijöihin keskittyviin muuttujiin tai pelkästään viestintään ja sisäisen brändäyksen keinoihin liittyviin tekijöihin. Rajausta kuitenkin toi pintaraapaisu vaikutussuhteista ja jatkotutkimuksissa voidaan keskittyä selkeästi ainoastaan toiseen osaan.

LÄHTEET

- Argenti, P. & Druckemiller, B. (2004). "Reputation and the corporate brand". *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368–374.
- Baron, S., Patterson, A., Oakes, S., Harris, K., Punjaisri, K., Evanschitzky, H. and Wilson, A. (2009). "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours". *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.
- Berry, L.L. (2000). "Cultivating service brand equity". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management". *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
- de Chernatony, L. & Dall'Omo Riley, F. (1999). "Experts views about defining services brand and the principles of services branding". *Journal of Business Research*, 46(2), 181–192.
- Davies, G. & Chun, R. (2002). "Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand". *Corporate Reputation Review*, 5(2), 144–158.
- Du Preez, R. & Bendixen, M. (2015). "The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay". *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78–9.
- Erkmen, E. & Hancer, M. (2015). "Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47–54.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heskett, J., Jones, Thomas., Loveman, G., Sasser, E. & Schlesinger, L. (2008). "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*, 86(7–8), 118–129.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Tammi.
- Kapferer, J-N. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Iso-Britannia: Kogan Page.
- King, C. & Grace, D. (2008). "Internal branding: Exploring the employee's perspective". *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.

- King, C. & Grace, D. (2009). "Employee Based Brand Equity: A Third Perspective". *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147.
- Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 59(39), 454–470.
- Mahnert, K. F. & Torres, A. M. (2007). "The brand inside: the factors of failure and success in internal branding". *Irish Marketing Review*, 19(1), 54–63
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). "A Conceptualization of the Employee branding process". *Journal of Relationship Marketing*, 3(2), 65–87.
- Mitchell, C. (2002). "Selling the brand inside". *Harvard Business Review*, 80(1), 99–105.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry". *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177–195.
- Pinar, M., Girard, T., Trapp, P. & Eser, Z. (2016). "Services branding triangle: Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry". *The International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 529–549.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise". *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). "Exploring the influences of internal branding on employees, Brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships". *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424.
- Rope, T. (1999). *Lanseerausmarkkinointi – onnistunut markkinoille tulo*. Porvoo: WSOY.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). "Internal brand building and structuration: The role of leadership". *European Journal of Marketing*, 40(8), 761–784.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill: Singapore.
- Zucker, R. (2002). "More than a name change—Internal branding at Pearl". *Strategic Communication Management*, 6(4), 24–27.

WWW-sivut

KvantiMOTV (2003) Hypoteesien testaus

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>

KvantiMOTV (2004), Ristiintaulukointi

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

KvantiMOTV (2007) Mittaaminen

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/mittaaminen.html>

KvantiMOTV (2008) Mittaaminen: mittarin luotettavuus

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

KvantiMOTV (2010) Kyselylomakkeen laatiminen

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

LIITTEET

LIITE 1: Aikaisemmissa tutkimuksissa käytetyt kysymykset

Sitoutumisen ja identifioimisen mittaamiseen

Kirjoittajat	Mitattava tekijä	Kysymys alkuperäisessä muodossa	Kysymys tämän tutkimuksen lomakkeessa
Baron ym. (2009)	Identifioituminen	I am proud to tell others that I am part of hotel X	Koen ylpeyttä työskennellessäni yritys Alfassa
Baron ym. (2009)	Identifioituminen	I feel belonging to this hotel	Koen -- brändin vahvemmin omanani verrattuna -- (aikaisempaan) brändiin
Baron ym. (2009)	Identifioituminen	I feel sense of ownership for this hotel	Koen roolini merkittävänä -- brändin viestimisessä
Du Preez & Bendixen (2015)	Sitoutuminen	I will work harder than I am expected in order to make -- successful	Brändilanseerauksen myötä, olen halukas ponnistelemaan odotettua enemmän, jotta -- menestyisi
Baron ym. (2009)	Sitoutuminen	I am very committed to delivering the brand promise to our hotel guests	Osallistuin aktiivisesti -- brändilanseeraukseen
Baron ym. (2009)	Sitoutuminen	My commitment to deliver the brand increases along with my knowledge of the brand	Mainonta lisäsi kiinnostustani -- kohtaan

LIITE 2: Kyselylomake (anonymiteetin säilyttämiseksi yrityksen nimi peitetty)**1. Koen ylpeyttä työskennellessäni** [REDACTED]

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
En osaa sanoa
Melko samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

2. Koen [REDACTED] **brändin vahvemmin omanani verrattuna**
[REDACTED] **(aikaisempaan) brändiin**

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
En osaa sanoa
Melko samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

3. Koen roolini merkittävänä [REDACTED] **brändin viestimisessä**

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
En osaa sanoa
Melko samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

**4. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten suhtautumistasi muutokseen? (vanha
brändi => nykyinen brändi)**

Erittäin ikävä
Jokseenkin ikävä
En osaa sanoa

Mieluinen

Erittäin mieluinen

**5. Muutos [REDACTED] (vanhasta nykyiseen
brändiin) merkitsi minulle ainoastaan nimenvaihdosta**

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En osaa sanoa

Melko samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

**6. Brändilanseerauksen myötä, olen halukas ponnistelemaan odotettua enemmän,
jotta [REDACTED] menestyisi**

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En osaa sanoa

Melko samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

7. Osallistuin aktiivisesti [REDACTED] brändilanseeraukseen

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En osaa sanoa

Melko samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

8. Millä tavoin osallistuit? Kerro omin sanoin.

**9. Jaoitko/kerroitko [REDACTED] brändilanseerauksesta ystäville tai
tutuille?**

Kyllä

En

10. "Tykkäsitkö"/"peukutitiko" [REDACTED] brändimainontaa sosiaalisessa mediassa?

Kyllä

En

11. Missä seuraavissa kanavissa muistat nähneesi tai kuullesi [REDACTED] [REDACTED] mainontaa?

Instagramissa

YouTubessa

Facebookissa

Twitterissä

Muualla internetissä

Painetussa mediassa

Televisiossa

Radiossa

Bussissa/Junassa/Raitiovaunussa/Metrossa

En osaa sanoa

En ole nähnyt

12. Mieti kaikkea näkemääsi mainontaa kokonaisuutena. Mitä mainonnalla haluttiin mielestäsi kertoa?

13. Mainitsitko näistä mainoksista ystäville tai tutuille?

Kyllä

En

14. Mainonta lisäsi kiinnostustani [REDACTED] kohtaan

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä
En osaa sanoa
Melko samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

15. Koen saaneeni tarpeeksi tietoa [REDACTED] brändistä ja lanseerauksesta

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
En osaa sanoa
Melko samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

16. Sisäisessä viestinnässä on tuotu selkeästi esille, mitä [REDACTED] brändillä halutaan viestiä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
En osaa sanoa
Melko samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

17. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet sopivat mielestäsi [REDACTED] [REDACTED]?

Aito ja ihmisläheinen
Avoin ja sosiaalinen
Asiallinen ja asiantunteva
Suora ja rehellinen
Lämmin ja välittävä
Pilke silmäkulmassa
Rohkea
Rento ja vaivaton

Asiakkaasta kiinnostunut

18. Miten brändilanseeraus on mielestäsi onnistunut? Olisiko jotain voitu tehdä toisin mielestäsi? Kerro vapaasti.

19. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten työskentelemääsi aikaa [REDACTED]?

0-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

yli 10 vuotta

20. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tämän hetkistä työtehtävääsi?

Toimihenkilö

Alempi toimihenkilö

Ylempi toimihenkilö

Johto

21. Sähköpostiosoite leffalippupaketin arvontaa varten

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 3: Saatteet

1. Teams - ja Yammer -kanaviin lisätyn julkaisun yhteydessä esitetty saate

Moikka! Teen kandidaatintutkielmaan [REDACTED] brändilanseerauksen tiimoilta. Tarkoitukseni on tarkastella sisäisen brändilanseerauksen onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Olen luonut kyselyn, joka on kohdistettu kaikille [REDACTED] [REDACTED] työntekijöille ja asiamiehille. Toivonkin, että mahdollisimman moni käy vastaamassa, siitä ois suuri apu mulle. ☺ Kyselyn avulla teillä on myös mahdollisuus antaa palautetta brändilanseerauksesta. Palkintona vastanneiden kesken arvotaan leffalippupaketti. Kiitos jo etukäteen!

2. Kyselylomakkeen yhteydessä esitetty saate

Hyvä vastaaja,

Olen Roosa Lappalainen ja opiskelen kauppatieteitä Tampereen yliopistossa pääaineenani markkinointi. Teen kandidaatintutkielmaani [REDACTED] kesäkuussa 2019 toteutetun brändilanseerauksen tiimoilta. Tarkoitukseni on selvittää, kuinka brändilanseeraus on onnistunut henkilöstön näkökulmasta ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Huomioithan, että oikeita tai väärä vastauksia ei ole, vaan tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia. Kaikki vastaukset annetaan anonymina ja vastaajien anonymiteetti tullaan säilyttämään. Kysely sisältää väittämiä ja kysymyksiä. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Mikäli haluat osallistua leffalippupaketin arvontaan, jätäthän sähköpostiosoitteesi sille tarkoitettuun kohtaan kyselyn lopussa.

Jokainen vastaus on arvokas, kiitos vastauksestasi jo etukäteen!